

VNIVERSITAT Ò DE VALÈNCIA



**El capital psicológico del líder y su efecto
en la capacidad de aprendizaje organizativo,
la flexibilidad y el rendimiento laboral del
empleado**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Luis Fernando García Zapata

Estudiante doctorado Dirección de Empresas

Dirigida por:

Víctor Oltra Comorera

Joaquín Camps Torres

Valencia, febrero 2 de 2022

A quien me dio la luz y sigue iluminando mi camino, a la vida y a todos quienes la han hecho posible, familia, amigos, profesores, a todo lo que le ha dado sentido a mi existencia...Gracias

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	VIII
CAPÍTULO 1. Introducción.....	11
CAPÍTULO 2. Marco teórico.....	27
2.1. Teoría de recursos, capacidades y capital humano.....	27
2.1.1. Recursos y capacidades	28
2.1.2. Capital humano como capacidad dinámica	31
2.2. Capital psicológico del líder.....	35
2.3. Capacidad de aprendizaje organizativo percibida por el empleado	41
2.4. Flexibilidad del empleado.....	45
2.5. Rendimiento laboral del empleado	47
CAPÍTULO 3. Hipótesis y modelos teóricos	52
3.1. Capital psicológico del líder y flexibilidad del empleado	52
3.2. Capital psicológico del líder y CAO percibida por el empleado.....	54
3.3. Capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado y flexibilidad del empleado	57
3.4. Capital psicológico del líder y rendimiento laboral del empleado.....	60
3.5. Capital psicológico del líder, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado.....	63
3.6. Capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado, flexibilidad y rendimiento laboral del empleado	65
CAPÍTULO 4. Metodología.....	68
4.1. Muestra.....	68
4.2. Medida de variables	69
4.2.1. Medición de capital psicológico del líder	70
4.2.2. Medición de CAO percibida por el empleado	72
4.2.3. Medición de flexibilidad del empleado	74
4.2.4. Medición de rendimiento laboral del empleado	77

4.2.5. Variables de control	79
4.3. Análisis por multiniveles	79
CAPÍTULO 5. Resultados	89
5.1 Análisis descriptivo y correlaciones bivariadas	89
5.2. Validez discriminante (modelo de estudio 1)	91
5.3. Validez discriminante (modelo de estudio 2)	91
5.4. Prueba de Hipótesis	92
CAPÍTULO 6. Discusión.....	102
6.1 Aportación de la relación entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado.....	103
6.2 Aportación de la relación entre el capital psicológico del líder y la CAO percibida por el empleado	108
6.3 Aportación de la mediación de la CAO percibida por el empleado en la relación entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado	113
6.4 Aportación de la relación del capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado.....	116
6.5 Aportación de la moderación positiva de la flexibilidad del empleado en la relación entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado.....	119
6.6 Aportación de la flexibilidad del empleado como moderadora en la relación mediada entre el capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado y el rendimiento laboral del empleado	124
CAPÍTULO 7. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación	129
7.1. Conclusiones	129
7. 2. Limitaciones	134
7.3. Líneas futuras de investigación	137
Bibliografía	140
Anexos.....	187
Anexo 1. Cuestionario a cada miembro del equipo	187
1.1 Escala de CAO percibida por el empleado.....	187
1.2 Escala de flexibilidad del empleado.....	189

Anexo 2. Cuestionario al líder del equipo	193
2.1 Escala de capital psicológico del líder	193
2.2 Escala de rendimiento laboral del empleado	196

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Medidas de dispersión del capital psicológico del líder.....	71
Tabla 2. Alfa de Cronbach del capital psicológico del líder.....	72
Tabla 3. Medidas de dispersión de la CAO percibida por el empleado.....	73
Tabla 4. Alfa de Cronbach de la CAO percibida por el empleado.....	74
Tabla 5. Medidas de dispersión de la flexibilidad del empleado	77
Tabla 6. Alfa de Cronbach de la flexibilidad del empleado	77
Tabla 7. Medidas de dispersión del rendimiento laboral del empleado.....	78
Tabla 8. Alfa de Cronbach del rendimiento laboral del empleado.....	78
Tabla 9. Medias, desviaciones estándar y correlaciones bivariadas entre las variables del estudio	90
Tabla 10. Resultados del análisis de regresión basado en el modelo lineal jerárquico de la flexibilidad del empleado, la CAO percibida por el empleado y rendimiento laboral del empleado.....	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Ministerio de Educación de Colombia.	12
Figura 2. Primer modelo teórico: Relación multinivel del capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado y flexibilidad del empleado	59
Figura 3. Segundo modelo teórico: Relación multinivel del capital psicológico del líder con CAO percibida por el empleado, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado	67
Figura 4. Distribución del capital psicológico del líder	71
Figura 5. Distribución de la CAO percibida por el empleado	73
Figura 6. Distribución de flexibilidad del empleado.....	76
Figura 7. Distribución del rendimiento laboral del empleado	78
Figura 8. La interacción del capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado sobre el rendimiento laboral del empleado.....	97

Resumen

Colombia tiene como meta convertirse en el país con el mejor sistema educativo de América Latina para el año 2025 (Ministerio de Educación de Colombia, 2020a). Para lograr dicho objetivo, el Ministerio de Educación de Colombia ha desarrollado diferentes estrategias para optimizar el capital humano altamente capacitado. Las condiciones psicológicas de sus líderes deben facilitar la generación y capitalización del conocimiento en contextos como el educativo, y como consecuencia, mejorar la flexibilidad del empleado y el rendimiento laboral del empleado para intervenir y modificar estructuras administrativas que cada vez sean más horizontales.

En el nivel organizacional es importante evaluar la interacción del capital psicológico del líder y su influencia en la capacidad de aprendizaje organizativo (CAO) percibida por el empleado, así como la flexibilidad y el rendimiento laboral del empleado. Hasta la fecha, no se ha encontrado evidencia empírica que haya estudiado este modelo teórico de forma lineal o jerárquica. Por lo tanto, este estudio pretende examinar y desarrollar estos constructos y generar conocimiento útil para el sector y otras instituciones que compartan sus objetivos.

Para realizar dicho estudio, se utilizó una muestra de 260 empleados. Concretamente, 38 equipos de trabajo con sus respectivos líderes y 222 miembros de diferentes equipos. El método de recogida de datos fue mediante dos cuestionarios distintos, uno para los líderes y otro para los miembros de cada equipo. El propósito de estos cuestionarios fue medir cuatro constructos: capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado.

Una vez concluida la recolección de datos, se propuso un primer modelo teórico mediante un análisis multinivel (Hierarchical Linear Modelling; HLM) para evaluar los efectos directos del capital psicológico del líder en la flexibilidad del empleado y en la CAO percibida por el empleado. Adicionalmente, se midió el efecto mediador de la CAO percibida por el empleado entre capital psicológico del líder y flexibilidad del empleado.

En un segundo modelo, una vez más utilizando un análisis multinivel, se examinó la relación directa del capital psicológico del líder con el rendimiento laboral del empleado, la moderación de la flexibilidad del empleado entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado. Por último, se analizó la moderación de la flexibilidad del empleado entre la relación del capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado cuando dicha relación es mediada por la CAO percibida por el empleado. Todas las hipótesis planteadas en los dos modelos teóricos de esta investigación obtuvieron resultados positivos y estadísticamente significativos. La literatura científica no ha examinado ni aportado resultados similares a estos. En parte por la particularidad del modelo teórico multinivel y debido a que constructos como la flexibilidad y el rendimiento laboral del empleado como variables dependientes multinivel han sido poco estudiados. Por otra parte, tampoco se ha examinado la relación multinivel del capital psicológico del líder en relación con la CAO percibida por el empleado, flexibilidad y rendimiento laboral del empleado. Este estudio empírico resalta el rol del capital psicológico del líder como constructo independiente y no como mediador, rol que ha sido extensamente estudiado en otros modelos teóricos (Avey *et al.*, 2010; Gooty *et al.*, 2009; Luthans *et al.*, 2008; Luthans *et al.*, 2010; Walumbwa *et al.*, 2011).

Esta tesis pretende contribuir significativamente al estudio de las capacidades dinámicas de los individuos y resaltar la importancia de continuar con su revisión y análisis para fortalecer su conocimiento científico (Hsu y Chen, 2017). Dichas capacidades, tanto psicológicas como de aprendizaje, favorecen el desempeño, el alcance de los objetivos organizacionales (Luthans *et al.*, 2008; Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2015; Luthans y Youssef-Morgan, 2017; Salanova *et al.*, 2010; Salanova y Schaufeli, 2008; Xanthopoulou *et al.*, 2009b) y su ventaja competitiva basada en el conocimiento y el capital humano.

CAPÍTULO 1. Introducción

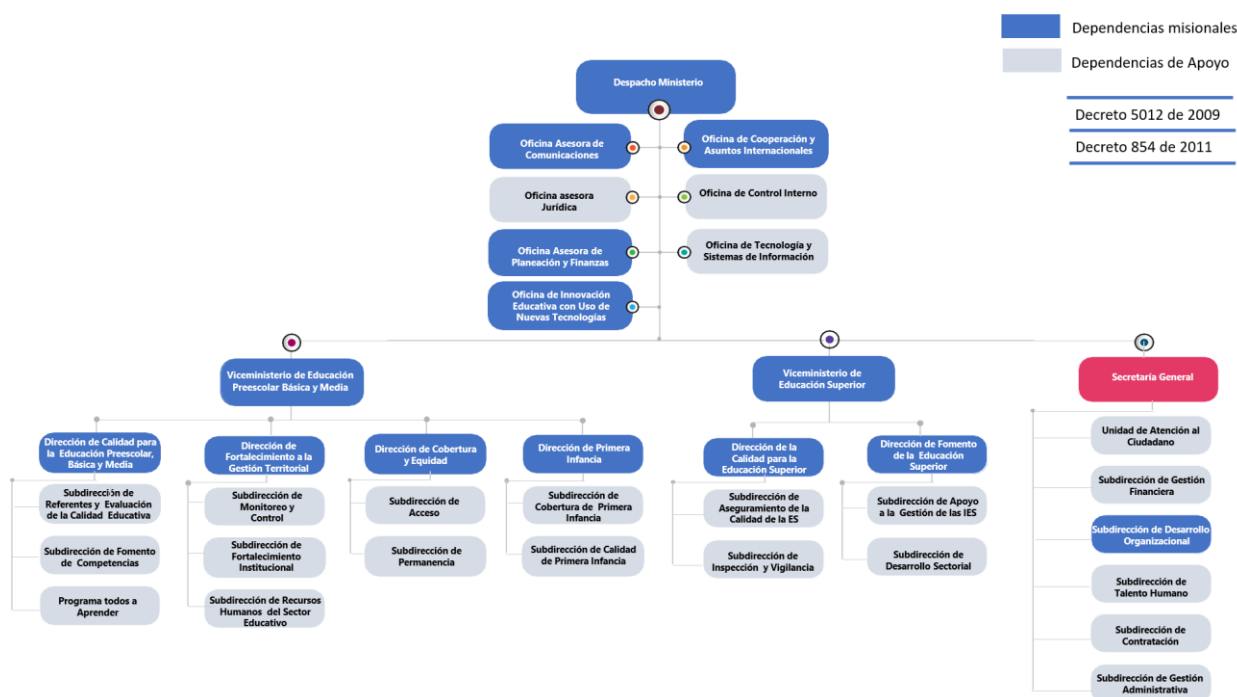
El Ministerio de Educación de Colombia se creó bajo la ley séptima de agosto 25 de 1886 para garantizar el acceso y permanencia en la educación y tener una entidad responsable de la vigilancia y control (Ministerio de Educación de Colombia, 2021a). Posteriormente, se reformó con el Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media con el Decreto 2230 de 2003 y el Decreto 5012 de 2009 y el Viceministerio de Educación Superior con el Decreto 2230 de 2003 (Ministerio de Educación de Colombia, 2017).

Este Ministerio se constituyó como el organismo estatal para tener presencia en los territorios e influir en las dinámicas educativas orientadas por la descentralización y control de los gobernantes locales. Para lograrlo, diseñó medidas para fortalecer la estructura administrativa, enfrentar las resistencias sociales, el funcionamiento de la educación en ausencia del Estado y su dirección en manos de intereses privados y mercantilistas (Herrera, 1993). Durante su evolución y fundamentada en una comprensión holística del ser humano, Colombia ha definido la educación como un proceso formativo permanente, individual, enmarcado en los aspectos sociales y culturales del entorno y como parte de los derechos, deberes y dignidad humana (Ministerio de Educación de Colombia, 2017). Así, se concibe en la Constitución Política del año 1991 como derecho fundamental de servicio público y función social, siendo el Estado el responsable de su regulación y vigilancia para garantizar la calidad, el cumplimiento de sus objetivos, la cobertura, y el acceso con permanencia (Ortiz y Vizcaino, 2014) en el sistema.

En Colombia, la educación se resume en la educación preescolar, básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), media (dos grados) (Ministerio de Educación de Colombia, 2021b). La educación superior contempla en el pregrado: nivel técnico, tecnológico y profesional y en posgrados: especialización, maestría y doctorado (Ministerio de Educación de Colombia, 2019). Con estas disposiciones legales y el Decreto 854 de marzo 23 de 2011, fueron aprobados los cambios en la plantilla de personal, dando origen al actual organigrama del Ministerio (Figura 1).

Figura 1. Organigrama del Ministerio de Educación de Colombia.

Marzo 2021



Fuente: (Ministerio de Educación de Colombia, 2021c)

Esta estructura, enmarcada en su direccionamiento estratégico, le permitió visionarse para el año 2022 como: “el Ministerio líder con responsabilidad social y financiera, transformaciones estructurales en el sistema educativo de Colombia dirigidas al mejoramiento progresivo de su capacidad para generar condiciones y

oportunidades que favorezcan el desarrollo pleno de las personas y sus comunidades, soportado en el fortalecimiento de las capacidades sectoriales y territoriales requeridas para garantizar el cierre de brechas de acceso, permanencia y calidad en el entorno urbano y, especialmente en el rural” (Ministerio de Educación de Colombia, 2021a).

El país ha emprendido hace varios años un proceso de mejoramiento continuo en el Ministerio de Educación por reconocer su impacto en la sociedad y la necesidad de llegar con lineamientos efectivos para la educación pública en los territorios. En este proceso ha identificado la necesidad de incorporar personal cualificado capaz de contribuir a los objetivos de la institución. Sin embargo, la alta rotación histórica de los ministros, equipo directivo y la baja cualificación de los funcionarios ha desfavorecido el avance en el mejoramiento (Duarte, 1996).

En coherencia y para dar cumplimiento a los objetivos, el organigrama, procesos misionales y de apoyo, el Ministerio requiere de numerosos equipos de trabajo, altamente cualificados desde la formación específica para los cargos, que además tengan las condiciones psicológicas individuales que permitan materializar la generación y capitalización del conocimiento, fortalecer el rendimiento laboral y lograr la flexibilización planteada en su estructuración horizontal, a fin de que se refleje en el mejoramiento de la calidad educativa del país. Así, las direcciones y subdirecciones del Ministerio que tienen a cargo los profesionales de apoyo que acompañan los departamentos y municipios del país en toda la administración educativa, podrían gestionar de manera eficiente las necesidades propias de cada territorio, favorecer la mejora continua de los procesos y la educación del país. En la medida que directores y subdirectores con alto capital psicológico potencien las

condiciones personales y laborales de sus equipos de trabajo, la respuesta efectiva a las instituciones educativas impactará en el adecuado uso de recursos y la calidad de la educación colombiana.

Como se evidencia, existe una necesidad imperante en generar conocimiento frente al capital psicológico de los líderes, la CAO percibida por el empleado, rendimiento laboral y flexibilidad del empleado del Ministerio de Educación de Colombia. A modo de ejemplo y acorde con el organigrama la Dirección de Cobertura y Equidad que depende del Viceministerio de educación preescolar, básica y media, tiene a cargo dos subdirecciones: acceso a la educación y permanencia en el sistema educativo. Tanto la dirección como las subdirecciones tienen equipos de trabajo para atender todo el territorio colombiano. Para garantizar un adecuado servicio en la administración educativa, los líderes de estos procesos o subdirecciones deben contar con condiciones psicológicas que motiven en los miembros de sus equipos la lectura del entorno y la toma de decisiones. Deben además fortalecer la adaptación en contexto a las situaciones particulares, la asunción de riesgos y anticipación a problemáticas, potenciar la capacidad de diálogo y análisis para escalar los problemas que ameriten decisiones de alto nivel directivo en el marco de la eficiencia y mejoramiento continuo de la organización.

Colombia tiene 96 entidades territoriales certificadas en educación que reciben recursos del Estado para la ejecución anual. Entre los recursos entregados se encuentran los definidos para la alimentación escolar. Para garantizar que estos recursos sean utilizados adecuadamente el Ministerio tiene un equipo de trabajo conformado por profesionales en alimentación y nutrición, derecho y finanzas, además de lineamientos técnicos administrativos para garantizar estándares

nutricionales, la calidad y la inocuidad de los alimentos. En estas tres áreas (técnica, jurídica y financiera) se tiene un líder de equipo con empleados a cargo que deben brindar asesoría a las entidades territoriales certificadas, realizar auditorías y emitir informes de las inspecciones realizadas a fin de que la dirección de cobertura pueda rendir cuentas al viceministerio de educación básica y primaria y este a su vez al ministerio para tomar decisiones acorde a los resultados reportados.

Como se evidencia, la información que las áreas técnica, jurídica y financiera aportan al proceso es fundamental para que el Ministerio oriente sus acciones y pueda cumplir su misión de una educación de calidad. Por esto se requiere de líderes capaces de motivar a los miembros de su equipo, para favorecer la eficiencia laboral y potenciar habilidades de adaptación a las nuevas realidades, anticipación a los eventos adversos y búsqueda de soluciones, además de potenciar en sus equipos la capacidad de desempeñar diversos roles según necesidades de la organización. El desarrollo de estas condiciones podría contrarrestar la alta rotación de personal en la organización y permitirían conocer la influencia que pueden tener los directivos en sus equipos de trabajo en el sector educativo colombiano y aquellas organizaciones que comparten sus objetivos.

Cobra relevancia esta temática y su abordaje metodológico por niveles de líderes y sus equipos de trabajo, al identificar en la literatura científica amplia investigación en capital psicológico y otros constructos en el ámbito institucional. Por ejemplo, factores como compromiso organizacional y satisfacción laboral (Cetin, 2011), el rol mediador en el clima organizacional, rendimiento, satisfacción de los empleados (Luthans *et al.*, 2008) y desempeño laboral (Luthans *et al.*, 2010), bienestar de los empleados (Avey *et al.*, 2010), confianza con rendimiento grupal y comportamiento

ciudadano (Avey *et al.*, 2010; Gooty *et al.*, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011) son algunos entre otros. Sin embargo, existe escasez de trabajos empíricos en el sector educativo evaluados por niveles, y directamente con CAO percibida por el empleado, rendimiento laboral y flexibilidad del empleado, controlados con variables sociodemográficas y de contexto. Realizar el estudio por niveles crea diferenciación en la generación de conocimiento, toda vez que no se encuentra evidencia empírica que haya estudiado este modelo teórico de forma lineal o jerárquica.

Este abordaje multinivel de líderes de equipo y miembros de los equipos de trabajo disminuye el riesgo de agregar datos individuales a nivel grupal o variables de grupo a individuos. Cada una de estas opciones tiene posibles debilidades empíricas y conceptuales. La desagregación proporciona estimaciones sesgadas de errores estándar; la agregación al nivel de grupo debilita el poder estadístico, descarta la varianza significativa a nivel individual y quizás conduce a inferencias inapropiadas (Bryk y Raudenbush, 1992; Hofmann, 1997). Este enfoque contribuye en la solución de estos problemas conceptuales de análisis de un solo nivel, porque permite al trabajar jerárquicamente los datos, la obtención de estimaciones sin sesgos de las variaciones (West *et al.*, 2011). Para Sánchez-Catalejo y Ocaña-Riola (1999), resuelve entre otros aspectos, la interpretación de datos agrupados a nivel individual (falacia ecológica) o al contrario, la interpretación de manera agrupada, de datos que son individuales (falacia atomística), al analizar datos de un nivel en otro. Igualmente, los modelos multinivel permiten establecer qué porcentaje de la variabilidad de la variable dependiente (controlada por las variables explicativas), es imputable al grupo o al individuo, evaluar el impacto directo de las variables explicativas individuales de grupo, y determinar las relaciones entre niveles,

estimando si las variables de grupo influyen o moderan las relaciones a nivel individual (Abela, 2011).

Los ministerios de Colombia comparten organigramas muy verticales, que conllevan a estructuras con mucha jerarquía y niveles de mando. En el caso específico de esta investigación, el Ministerio de Educación de Colombia presenta cuatro niveles jerárquicos: un ministerio, dos viceministerios y una secretaría general en el mismo nivel, seis direcciones y dieciocho subdirecciones. Esta organización del ministerio complejiza las interacciones tanto internas como con su población objetivo, por tanto, los resultados de este estudio, pueden tener implicaciones importantes en la evaluación del capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado, la flexibilidad y el rendimiento laboral del empleado en estructuras con alto nivel jerárquico, favoreciendo la comprensión de estos constructos en diferentes contextos, en el ámbito grupal e individual (Chen *et al.*, 2017) e identificando el aporte de estos constructos en la eficiencia de las organizaciones.

Así, se pretende con este trabajo empírico multinivel responder las siguientes preguntas:

1. ¿Genera el capital psicológico del líder una ventaja competitiva sostenible para los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia en relación con la CAO percibida, flexibilidad y rendimiento laboral del empleado?
2. ¿La manera en que se relacionan jerárquicamente el capital psicológico del líder con la CAO percibida, flexibilidad y rendimiento laboral del empleado,

moderan o median las relaciones en los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia?

Acorde con los vacíos identificados en la literatura científica y las preguntas generadas, la presente propuesta tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general

Evaluar la importancia del efecto del capital psicológico del líder en la relación con la CAO percibida, flexibilidad y rendimiento laboral del empleado en los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia.

Objetivos específicos

Diseñar e implementar dos modelos jerárquicos que permitan:

1. Evaluar el capital psicológico de los líderes de los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia.
2. Examinar la CAO percibida, la flexibilidad y el rendimiento laboral del empleado de los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia y el efecto que ejerce en estos el capital psicológico de los líderes de dichos equipos.
3. Analizar las relaciones directas, de mediación, moderación y mediación moderada que se puedan presentar entre el capital psicológico de los líderes del Ministerio de Educación de Colombia y la CAO percibida, la flexibilidad y el rendimiento laboral del empleado de sus equipos de trabajo

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se parte del capital psicológico del líder, caracterizado por un individuo que tiene la confianza para eliminar o incorporar

el esfuerzo necesario en las tareas, ser positivo frente a tener éxito ahora y en el futuro, perseverante y reorientador de las metas cuando así se requiera, sostenerse y recuperarse frente a la adversidad y los problemas para alcanzar el éxito (Luthans *et al.*, 2006). Predice de forma significativa las actitudes de los empleados en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Cetin, 2011). Al igual que su rol mediador en el clima organizacional, rendimiento, satisfacción de los empleados (Luthans *et al.*, 2008) y desempeño laboral (Luthans *et al.*, 2010). Por su parte, Beal *et al.* (2013) encontraron fuerte correlación positiva entre capital psicológico y conducta organizacional ciudadana.

El constructo de comportamiento organizacional positivo, también ha sido testeado en relación con el bienestar de los empleados con resultados que indican alta asociación y explican la varianza adicional de bienestar en el tiempo (Avey *et al.*, 2010). Otros estudios han indicado relaciones positivas significativas entre capital psicológico, comportamientos y actitudes deseables en los empleados como satisfacción laboral, compromiso organizacional, o bienestar psicológico (Avey *et al.*, 2010; Avey *et al.*, 2011). En cuanto a liderazgo y capital psicológico se ha encontrado una relación significativa entre capital psicológico colectivo y confianza con rendimiento grupal y comportamiento ciudadano (Avey *et al.*, 2010; Gooty *et al.*, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011). Al igual que una relación positiva entre el capital psicológico positivo de los líderes con el rendimiento de sus liderados (Walumbwa *et al.*, 2010). Otro estudio encontró una relación moderada entre el capital psicológico de los empleados y los comportamientos de ciudadanía organizacional, de tal manera que los empleados con más alto capital psicológico y más fuertemente identificados con la organización eran más propensos a involucrarse en conductas

de ciudadanía organizacional (Norman *et al.*, 2010). Como se evidencia, el capital psicológico ha sido estudiado desde varias perspectivas, entre otras como rendimiento escolar (Luthans *et al.*, 2012) y desempeño creativo (Sweetman *et al.*, 2011). La mayoría de estudios empíricos han mostrado relaciones positivas con alto rendimiento (Luthans *et al.*, 2008), crecimiento de ventas, retorno de inversiones (Clapp-Smith *et al.*, 2009; Luthans y Ibrayeva, 2006), clima organizacional, apoyo interpersonal y rendimiento (Luthans *et al.*, 2008), entre otros. En cuanto al aspecto actitudinal se han encontrado estudios empíricos con asociaciones positivas con la satisfacción laboral, compromiso organizacional (Luthans *et al.*, 2007), y bienestar psicológico (Avey *et al.*, 2010; Xanthopoulou *et al.*, 2009a).

Respecto a la CAO como concepto, fue abordada inicialmente por Cyert y March (1963) con la finalidad de explicar la adaptación de las empresas frente a los estímulos de su contexto, y así, explicar cómo las organizaciones con base en sus experiencias y de otras instituciones, replantean sus normas, estrategias y decisiones para permanecer en el medio, a partir del cambio comportamental de la empresa (López-Zapata *et al.*, 2012). Diferentes investigaciones plantearon el aprendizaje desde el cambio en los conocimientos de las instituciones al interrelacionar información nueva a partir de nuevas estructuras y motivaciones para el aprendizaje (Duncan y Weiss, 1979; Jelinek, 1979; March y Olsen, 1975;). Posteriormente, Fiol y Lyles (1985), propusieron el aprendizaje como el desarrollo de conocimientos o ideas, asociadas entre lo que ha pasado y lo que puede pasar y lo diferencian de la adaptación, al considerar esta como la capacidad de ajustar incrementalmente con base en las modificaciones que se presentan en el contexto o los objetivos organizacionales.

Entre las décadas de los años 80 y 90, aparecen otros autores (Senge, 1990b; Garvin, 1993), quienes plantean que no son las organizaciones que aprenden, sino sus empleados, y que el conocimiento adquirido es moldeado por las condiciones socioculturales, estructurales y políticas de cada organización. En este lapso, Senge (1990b), propone algunas características propias de instituciones abiertas al aprendizaje. Asimismo, Garvin (1993) plantea el concepto de las organizaciones que aprenden como las competentes para crear, adquirir y transferir conocimientos, a la vez de tener la capacidad de modificar su comportamiento. Así, entre los años 1990 y 2008, diferentes autores proponen atributos para las organizaciones que aprenden. En síntesis, las que incluyen una plataforma estratégica compartida, liderazgo, apertura, experimentación, trabajo en equipo y pensamiento sistémico, integración del conocimiento, entre otros (López *et al.*, 2012).

Para inicios del siglo XX, Friedman (2001) plantea y expone el aprendizaje organizacional desde un nivel colectivo y otras perspectivas (Lant y Shapira, 2001), para comprender como las organizaciones procesan la información y, a partir del conocimiento individual, lo convierten en colectivo, en el entendido que las empresas se convierten en sistemas de interpretación y su aprendizaje impacta las normas, rutinas y procesos (Alcover y Gil, 2002). Para este estudio se asume la CAO percibida por el empleado con base al constructo de Chiva *et al.* (2007) como “capacidad dinámica basada en la cultura del aprendizaje que motiva a crear, adquirir y transferir conocimiento como valores fundamentales de las empresas” (Nonaka y Takeuchi, 1995). Bajo esta conceptualización numerosas investigaciones han desarrollado sus trabajos empíricos (Camps *et al.*, 2015; Chiva y Alegre, 2009; Fernández-Mesa *et al.*, 2012; Goh y Richards, 1997; Jerez-Gómez *et al.*, 2005).

Algunas enfocadas a las cinco dimensiones que componen el constructo de Chiva y Alegre (2009), a saber: experimentación, asunción del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y toma de decisiones participativa.

Empíricamente, la CAO ha sido estudiada desde diversos enfoques. Al evaluarla con altruismo encontraron que líderes con esta variable favorecen ambientes para participar, dialogar, asumir riesgos, interactuar con el entorno. Contribuye a climas laborales de confianza, que posibilitan la asunción de retos personales e institucionales para favorecer el aprendizaje organizacional (Guinot *et al.*, 2015). También ha sido evaluada como ventaja competitiva. Al respecto, evidenciaron una contribución positiva tanto en los resultados financieros de la empresa como en la satisfacción de empleados y clientes (Pérez *et al.*, 2004). Por su parte, Jiménez y Sanz (2006), no encontraron resultados significativos frente a la incidencia del aprendizaje organizativo sobre los resultados económico financieros. Otros autores hallaron que el aprendizaje organizativo se relaciona positivamente con el rendimiento de las empresas, al ser una capacidad dinámica que permite reconstruir las diversas competencias de las compañías para mejoramiento de sus resultados (Cardona y Calderón, 2006). En su tesis doctoral, Salas (2013), demostró que la capacidad de aprendizaje organizativo como mediadora en un modelo teórico, tuvo un efecto positivo entre la felicidad en el trabajo y el liderazgo transformacional.

Diversos estudios han revisado el papel de la capacidad de aprendizaje organizativo en diferentes sectores como el educativo, el empresarial, en pequeñas, medianas y grandes organizaciones, encontrando influencias positivas (Gomes y Matte, 2017). También ha sido analizada con otras variables como innovación, emprendimiento, principalmente desde un enfoque de investigación cuantitativa. No obstante, la CAO

percibida por el empleado es un constructo multidimensional complejo, del cual, aún no se encuentran investigaciones en las que sea estudiada como mediadora entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado. Aspecto que motiva el diseño e inclusión del constructo en esta investigación (Garzón y Fischer, 2009).

La flexibilidad del empleado ha presentado dificultades en su definición (Beltrán-Martín *et al.*, 2009; Blyton y Morris, 1992), al requerirse una forma de medirla (Berson *et al.*, 2006; Bhattacharya *et al.*, 2005; Roca-Puig *et al.*, 2008) que permita obtener resultados comparables con otros trabajos empíricos (Fernández *et al.*, 2015). Los contextos cambiantes actuales, han exigido una mirada diferente al capital humano, para poder atender las nuevas necesidades sociales, políticas, tecnológicas y culturales, entre otras (Valle *et al.*, 2001). De este modo, se puede favorecer la adaptación estratégica (Beltrán-Martín *et al.*, 2009) a la par del mejoramiento económico (Bhattacharya *et al.*, 2005) producto de la flexibilidad tanto en la dirección del capital humano (Barney, 1991), como de sus condiciones humanas (Fernández *et al.*, 2015).

Es así, como Bhattacharya *et al.* (2005), proponen el término de flexibilidad de los recursos humanos como la capacidad de reacción y adaptación a los cambios del contexto en que se encuentran inmersas las empresas. Por su parte, Roca-Puig *et al.* (2008), hablan de flexibilidad laboral a la capacidad adaptativa del capital humano que tiene una organización, y otros autores la plantean como posibilidad de modificación en las estructuras organizacionales (Peiró *et al.*, 2002). Wright y Snell (1998) e integran estas propuestas al plantear la flexibilidad de los recursos humanos como respuesta a los retos del entorno en dos frentes: normas y políticas en la gestión del capital humano y potenciación de habilidades y destrezas del

personal acorde con el entorno. Acorde con Cappelli y Neumark (2001) pueden ser externas cuando se plantea desde lo normativo o internas como se asume para esta investigación, en la cual se entiende como flexibilidad del empleado al cúmulo de habilidades y diversidad de comportamientos que tiene el capital humano de una organización para desarrollar en sus contextos competitivos gran variedad de alternativas estratégicas (Wright y Snell, 1998).

Diversos trabajos empíricos, han demostrado como las condiciones humanas, pueden influir de forma positiva en los resultados de las empresas. En la medida que se mejoran las habilidades, destrezas y conocimientos (Rönnmar, 2004), se mejora el desempeño laboral (Crant, 1995), se optimiza el capital humano, se alcanzan altos índices de satisfacción laboral (Elmes y Kasouf, 1995; Tampoe, 1993) y personal (Camps *et al.*, 2015). Se encontraron estudios donde relacionan la flexibilidad del empleado y aprendizaje organizacional, ya sea como variable dependiente o mediadora (Camps *et al.*, 2015; Santos-Vijande *et al.*, 2012). Sin embargo, no se encuentran estudios en los cuales la flexibilidad del empleado sea evaluada como variable dependiente en vínculo con el capital psicológico del líder y como moderadora en la relación mediada entre capital psicológico del líder, la CAO percibida y rendimiento laboral del empleado. Situación que evidencia la relevancia de realizar este estudio empírico como aporte al enfoque estratégico basado en los recursos humanos.

En cuanto al rendimiento laboral del empleado es una variable fuertemente explorada en la psicología organizacional, sin diferenciarla de otros como eficacia y productividad (Gabini y Salessi, 2016; Salgado y Cabal, 2011), además de necesitar la claridad de identificar si su abordaje es general o específico para alguna actividad

o tarea. Aunque se cuenta con múltiples instrumentos para evaluarla, algunos autores han documentado con evidencia estadísticamente significativa su relación positiva con el capital psicológico de los individuos (Bouckenooghe *et al.*, 2015), orientaciones positivas, las experiencias, la autonomía en las organizaciones para el desempeño laboral (Saragih, 2015), el tipo de liderazgo (Babalola, 2016), entre otras. No obstante, el rendimiento laboral no ha sido estudiado en un modelo en el que sea la variable dependiente de capital psicológico del líder, mediado por CAO percibida por el empleado y moderado por la flexibilidad del empleado como será abordada en este trabajo.

Se estructuró una tesis con siete capítulos. El capítulo uno es la introducción que contextualiza el sector en que se realiza el trabajo, su estructura organizacional y dinámica laboral para comprender la importancia de estudiar las condiciones psicológicas de los líderes y sus equipos de trabajo. En el segundo capítulo se encuentra la revisión de los recursos humanos, la estrategia y el capital humano como ventaja competitiva para el crecimiento de las empresas. Luego se tienen los cuatro constructos que soportan la investigación: capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado, rendimiento laboral y flexibilidad del empleado; con sus dimensiones e interrelaciones. El capítulo tres comprende las seis hipótesis y los dos modelos teóricos de la investigación que establecen en el primero las relaciones básicas del capital psicológico del líder con la CAO percibida por el empleado y la flexibilidad del empleado. El segundo modelo incorpora el rendimiento laboral del empleado y la moderación de la flexibilidad del empleado, en la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado mediada por la CAO percibida por el empleado. El cuarto capítulo contiene el diseño metodológico,

el procedimiento para la muestra, los cuestionarios utilizados, las variables de control y el análisis estadístico. Los resultados se encuentran en el capítulo cinco de la tesis con el análisis descriptivo, las correlaciones bivariadas, validez discriminante y las pruebas de las seis hipótesis planteadas. En el capítulo seis se presenta la discusión de la investigación acorde con los hallazgos en cada hipótesis y en el último capítulo se presentan las conclusiones del trabajo, las limitaciones y futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 2. Marco teórico

Este segundo capítulo contiene elementos de diferentes teorías que soportan el marco teórico. El primer apartado comprende dos subapartados: la teoría de recursos, capacidades y el capital humano como capacidad dinámica y ventaja competitiva para el desarrollo de las organizaciones. Desde el segundo hasta el quinto apartado se desarrollan los cuatro constructos que comprenden los dos modelos teóricos propuestos: capital psicológico del líder, la CAO percibida, la flexibilidad y rendimiento laboral del empleado, con sus dimensiones e interrelaciones que soportan el trabajo de investigación.

2.1. Teoría de recursos, capacidades y capital humano

La transferencia de conocimientos requiere identificar claramente qué transferir y su utilización final por parte del receptor (Cohen y Levinthal, 1990). En palabras de Szulanski (1996), el movimiento del conocimiento es un intercambio entre unidades (de origen y receptor) que es experiencial y consta de iniciación, ejecución, aceleración e integración. No es aleatorio (Inkpen, 1998) por lo cual, las organizaciones pueden definir diversas estructuras, procesos y políticas internas para favorecer el aprendizaje y el flujo de conocimiento. Este flujo se asocia positivamente con la motivación y las vías de comunicación, y mejora la capacidad de absorción (Gupta y Govindarajan, 2000; Zahra y George, 2002), al asimilar y aplicar la nueva información externa (Cohen y Levinthal, 1990) a partir de la adquisición y asimilación, relacionadas con la absorción potencial; la transformación y explotación alineadas con la absorción real (Zahra y George, 2002) reflejada en el

aprovechamiento del conocimiento. Para Cohen y Levinthal (1990) y Kil (2001), se tienen dos elementos adicionales en la capacidad de absorción. El saber previo de todos los integrantes de la empresa y la intensidad del esfuerzo de éstos para resolver los problemas que susciten la gestión, absorción y transferencia del conocimiento. En este orden de ideas, es perentorio plantear la estrategia como soporte a las teorías actuales existentes frente a las capacidades empresariales. Para el contexto colombiano, en el Ministerio de Educación de Colombia, acorde con los retos y políticas de mejora continua, la teoría de recursos humanos juega un papel relevante al valorar el capital humano y sus condiciones como pieza clave en el desarrollo de la estrategia organizacional. Así, el capital psicológico de los líderes, el conocimiento, su generación, gestión, absorción y transferencia, se convierten en herramientas altamente competitivas y diferenciadoras, que finalizan en CAO percibida, flexibilidad y rendimiento laboral de los empleados del Ministerio.

A continuación se abordan en el primer subapartado los recursos y capacidades a partir de la estrategia. El capital humano como capacidad dinámica, que puede tener efecto diferenciador y competitivo para las organizaciones se trata en el segundo subapartado.

2.1.1. Recursos y capacidades

La estrategia como componente empresarial, ha sido estudiado desde mediados del siglo XX, entre otros por Penrose (1959), Andrews (1977), Porter (1980), Wernerfelt, (1984) y Cardona (2011); dificultando el consenso frente a su definición, al variar en qué aspectos la comprenden y su funcionalidad. Para este estudio, se tendrá como referente la desarrollada por Alfred Chandler (1962) y propuesta por Grant (2006) por incluir el papel de los recursos y las capacidades, al denominarla como aquella

que define metas, objetivos empresariales, apropia acciones y recursos necesarios para alcanzar sus proyecciones.

Al finalizar la década de los años 50, Penrose (1959) desarrolló la teoría basada en recursos, al establecer que “una organización es un cúmulo de recursos productivos a disposición de los clientes...”. En dichos recursos, se ubican los tangibles como el capital humano y sus competencias. Entre otras, el grado de capacitación, el liderazgo, potencial de aprendizaje y adaptación al cambio (Barney, 1991; Grant, 2006; Prahalad, 1990). Estos se materializan en ventaja competitiva cuando se convierten en aprendizaje organizacional, materializado como conocimiento. Comprender los recursos como estrategia competitiva exige cumplir los parámetros establecidos por Barney (1991): “valioso” de modo que permitan responder al entorno, sus amenazas y favorezca aprovechar las oportunidades; “raro o escaso” para que realmente sean ventaja competitiva; “inimitable” para sostener en el tiempo la competitividad y, “organizacional” para poder explorar y utilizar todos sus recursos aprovechando su potencialidad y capacidades. Estas capacidades, acorde con Selznick (1957) son competencias diferenciales para definir las cosas que una empresa realiza con mayor eficiencia que otra. Para la década de los años 90, se habló de competencias esenciales, que nacen del aprendizaje grupal en la empresa, de manera particular aquellas que tienen relación con la integración tecnológica, la producción y sus técnicas (Prahalad, 1990). Estas competencias esenciales, tienen criterios que las definen y deben ser percibidas por los clientes (Morcillo, 1997). A principios del año 1995 proponen nombrarlas “competencias esenciales o nucleares” que incluyen la experiencia y conocimiento acumulados de la organización, de sus integrantes y los procesos competitivos empresariales

(Crossan *et al.*, 1995). Entender el conocimiento de las organizaciones, exige revisar con una visión amplia su gestión, el aprendizaje organizativo y la capacidad intelectual de sus integrantes. Estos tres componentes, según Bueno (2002), permiten comprender la complejidad del proceso dinámico, para crear e integrar, poder transferir y transformar el conocimiento de la empresa, almacenarlo y renovarlo en contextos cambiantes y retadores.

En el año 1999, se define la gestión del conocimiento como la planificación, coordinación y control del flujo de conocimiento empresarial, acorde con sus procesos y contextos, a fin de generar competencias esenciales (Bueno, 1999). Estas deben ser permeadas por las condiciones psicológicas de los empleados para que hagan parte de su flexibilidad en la organización y la externalización del conocimiento, como parte de la articulación y mezcla de diversos conocimientos para generar unos nuevos (Ordoñez y Parreño, 2005). Tanto el conocimiento, como el aprendizaje organizativo son dinámicos. De acuerdo con Crossan *et al.* (1995), este se presenta en distintos niveles y tiempos, crea una ventana entre el conocimiento nuevo y su asimilación. El uso de lo que ya se ha aprendido o asimilado, pasa de la transferencia individual a grupal, y termina institucionalizado en procesos, estructuras, estrategias, entre otros (Hedberg, 1981). Solo cuando el aprendizaje se comparte entre los miembros de una organización y permea su plataforma estratégica se habla de aprendizaje organizacional (Senge, 1990a, 1990b). Por tanto, conocer la condición psicológica o capital psicológico de los líderes que conforman la empresa cobra vital importancia para materializar el aprendizaje individual en colectivo y, por ende, favorecer la flexibilidad del empleado

reflejada en su capacidad de adaptación, polivalencia, anticipación ante las situaciones futuras y su rendimiento laboral.

2.1.2. Capital humano como capacidad dinámica

Plantear el capital humano como capacidad dinámica exige reconocerlo dentro de la estrategia de la organización interna de la empresa, y valorar las capacidades como el resultado de la implementación, coordinación y combinación de diferentes recursos, haciendo uso de procesos organizativos para alcanzar los objetivos (Grant, 1991). Estas capacidades, acorde con Helfat y Peteraf (2009) pueden ser operativas como la realización de una tarea, o dinámicas que requieren la adaptación, modificación o cambio para rediseñar, configurar o integrar otros recursos. También descritas como capacidades de absorción basadas en adquirir y asimilar el conocimiento interno y externo para crear valor por medio del desarrollo de destrezas (Pérez y Toro, 2015). Así, la teoría de recursos basada en capacidades dinámicas, asume estas como activos intangibles para hacer frente a los entornos cambiantes, con rutinas que orientan y favorecen el desarrollo de las habilidades de la empresa por medio del cambio estratégico (Eisenhardt y Martin, 2000). Otros autores enfatizan en la flexibilidad como una necesidad, al ser el capital humano el ejecutor de las rutinas, procesos institucionales (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002) y ser el capital intelectual y de conocimiento (Edvinsson y Malone, 1997; Grant, 1996). Se hace necesario comprender la capacidad y el recurso como elementos interrelacionados e independientes en su definición y aplicabilidad. Así, Amit y Schoemaker (1993), plantean la capacidad como la gestión adecuada de los recursos para realizar una actividad. Dicho de otra forma, atiende a las competencias de una institución para combinar sus recursos y

generar un resultado deseado, al incorporar interacciones de alta complejidad entre las personas y otros recursos. Se deduce que estos son los elementos disponibles o manejados por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991), que finalizan en rutinas integradas y coordinadas, al involucrar rutinas de aprendizaje y tener en última instancia, el saber de la institución (Becker, 2002), producto del aprendizaje colectivo (Cuervo, 1995).

Dado que este aprendizaje se materializa en el capital humano, autores como Torres y Díaz (2010) exponen que la gerencia, debe enfocar sus esfuerzos en la promoción de este capital y la cohesión de sus grupos de trabajo, para favorecer el conocimiento y el enfoque del comportamiento en equipo. Así, consolidar las capacidades del personal del Ministerio de Educación de Colombia puede identificarse como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sustentable. Este estudio empírico pretende evidenciar como el aprendizaje organizativo percibida por el empleado como cúmulo colectivo de experiencias, destrezas, conocimientos (Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007) y las condiciones psicológicas de los líderes y sus equipos, pueden contribuir en el desarrollo ministerial colombiano como estrategia para innovar, reparar, repensar los recursos y capacidades, en función de la coherencia con los contextos cambiantes (Pavlou y Sawy, 2011). Así, el Ministerio de Educación de Colombia en un país con alta diversidad cultural, económica, social, política y grandes desigualdades que afectan el desarrollo humano, requiere en un entorno altamente turbulento y dinámico, de líderes y equipos de trabajo capaces de emplear sus habilidades personales para sacar provecho de las oportunidades y afrontar las amenazas del contexto (Miranda, 2021). En otros términos, administrar estratégicamente con recurso humano

altamente capacitado desde los conocimientos específicos, del entorno y las habilidades psicológicas individuales y grupales, de modo que puedan adaptar, reestructurar o potenciar habilidades organizacionales y sus recursos (Liao, 2010; Teece, *et al.*, 1997). Esto en el marco de las políticas, planes y proyectos del territorio colombiano de manera eficiente (O`Regan y Ghobadian, 2004) y como promesa de valor con la educación del país. De la mano de directivos o líderes con altas condiciones psicológicas para favorecer el trabajo individual y colectivo desde las habilidades humanas de los equipos y las propias, en búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, identificación de las amenazas internas o externas y su tratamiento (Enkel *et al.*, 2012; Kuuluvainen, 2012). En esta identificación, Hamid (2010) plantea una perspectiva multinivel organizacional, aplicable al contexto del Ministerio de Educación de Colombia, para la reconfiguración de las capacidades resaltando el trabajo colaborativo a fin de lograr el aprendizaje individual y grupal, con esfuerzos colectivos para conjugar las capacidades existentes y contrarrestar así los límites organizacionales (Eisenhard y Martin, 2000).

Estos planteamientos, brindan relevancia a las condiciones humanas, a su estudio y reconocimiento como elementos claves para el enfoque estratégico del capital humano y las empresas. De ahí que comprender los factores psicológicos individuales de los líderes y su influencia en los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia, siempre será una ventaja competitiva que permitirá potenciar la CAO percibida por el empleado, el rendimiento laboral y la flexibilidad del empleado. Favorecerá el desarrollo, reconfiguración o modificación de rutinas, procesos, competencias internas y externas que atiendan las necesidades y

exigencias del entorno (Teece *et al.*, 1997), contribuirá al mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos de la educación en Colombia. Para fortalecer esta comprensión, en la última década se han realizado diversos estudios mediante análisis jerárquicos con la finalidad de generar conocimiento del capital psicológico y su efecto en las interacciones personales (Ren *et al.*, 2013; Walumbwa *et al.*, 2010). Estos trabajos generan amplitud en los análisis multinivel en contextos organizacionales, y cobran relevancia al aportar evidencia del impacto de las relaciones interpersonales en las instituciones (Chen *et al.*, 2017). Al respecto, Walumbwa *et al.* (2010), encontraron que el capital psicológico de los líderes relaciona positivamente con el rendimiento laboral de sus equipos. Por su parte, en China demostraron efecto positivo entre el capital psicológico del líder y el comportamiento de ciudadanía organizacional de sus seguidores (Ren *et al.*, 2013). En su investigación multinivel Chen *et al.* (2017) con 34 equipos de trabajo y un promedio de 13 integrantes, demostraron la influencia positiva del capital psicológico del líder en el capital psicológico de sus equipos, lo que puede mejorar el desempeño laboral y capitalizarse como recurso relevante para generar ventaja competitiva sostenible (Avey *et al.*, 2011b; Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2015).

Este estudio multinivel en el contexto ministerial de Colombia es relevante, porque tanto individuos como equipos se encuentran integrados como sistema para lograr objetivos (Gilson *et al.*, 2015; Mathieu *et al.*, 2014). Existe una estructura jerárquica con mucha verticalidad, en la que las interacciones humanas de líderes y equipos de trabajo pueden aportar a la influencia del capital psicológico del líder (Story *et al.*, 2013; Sy *et al.*, 2005), en la CAO percibida por el empleado, la flexibilidad y el

rendimiento laboral del empleado. En estas interrelaciones personales, las condiciones psicológicas de los líderes influyen en el contexto laboral para sus equipos de trabajo y por ende inciden en los intereses y condiciones humanas que se reflejan en los resultados de la organización (Huettermann *et al.*, 2014; Lane y Chapman, 2011), para este estudio, el Ministerio de Educación de Colombia.

2.2. Capital psicológico del líder

El comportamiento organizacional positivo es el estudio y aplicación de las capacidades psicológicas positivas en la medición, desarrollo y administración eficaz de estas en el trabajo (Luthans, 2002). El capital psicológico como constructo específico (Avey *et al.*, 2010), favorece la comprensión de dichas capacidades de los empleados, para potenciarlas, moldearlas y convertirlas en ventaja competitiva de la organización. Esto facilitaría en los empleados, la flexibilidad en habilidades y comportamientos para afrontar de manera adecuada las situaciones diarias, anticiparse a los cambios del contexto, asumir retos en su trabajo y tomar una postura reflexiva ante su rol y la organización, para mejorar el rendimiento individual. El capital psicológico del líder, en un contexto donde pueden experimentar, asumir riesgos, participar activamente en las decisiones mediante el diálogo y lectura de su entorno, podrán desarrollar en sus equipos de trabajo habilidades y comportamientos polivalentes, anticipatorios y de adaptabilidad que finalicen como rendimiento y ventaja competitiva de la organización representada en su capital humano. Este capital como capacidad dinámica, ha sido ampliamente estudiado y ha permitido el desarrollo teórico de diferentes constructos, que, en el proceso

investigativo, han dado origen a unos más complejos desde disciplinas como la psicología positiva organizacional, gestión del conocimiento, entre otros.

El capital psicológico como constructo de orden superior, se caracteriza porque “un individuo tiene la confianza para eliminar o incorporar el esfuerzo necesario en las tareas, ser positivo frente a tener éxito ahora y en el futuro, perseverante y reorientador de las metas cuando así se requiera, sostenerse y recuperarse frente a la adversidad y los problemas para alcanzar el éxito” (Luthans *et al.*, 2006). El comportamiento organizacional positivo, como parte de la psicología positiva con enfoque específico, trata de estudiar y aplicar las capacidades psicológicas de los individuos en favor de las empresas, de modo que facilite entre otros aspectos la gestión del desempeño y desarrollo de las mismas (Luthans, 2003). El capital psicológico como elemento relevante en el manejo de recursos humanos y ventaja competitiva, ha ganado espacio entre los académicos, al lograr su incorporación en la agenda investigativa (Luthans, 2003; Luthans *et al.*, 2004; Luthans y Youssef, 2007; Nelson y Cooper, 2007; Wright, 2003). Se han generado trabajos de diferente índole, como el rendimiento laboral, la satisfacción, conducta ciudadana organizacional, liderazgo, rendimiento escolar (Luthans *et al.*, 2012) y desempeño creativo (Sweetman *et al.*, 2011). Todos enfocados en rastrear y relacionar el capital psicológico como capacidad dinámica en la competitividad y el desempeño organizacional (Avey *et al.*, 2010; Huselid, 1995).

Aquellos líderes que presenten un nivel de capital psicológico alto tienen mayor probabilidad de asumir retos más complejos, una valoración más crítica frente a una situación específica con los recursos disponibles, capacidad de crear estrategias frente al cambio de objetivos o presencia de dificultades y tener confianza en

alcanzar sus metas. Estos trabajos empíricos sobre capital psicológico, han sido elaborados a partir de su constructo, que comprende cuatro dimensiones: esperanza, resiliencia, optimismo, y autoeficacia (Luthans *et al.*, 2006), lo que hace relevante abordar el estado del arte de cada dimensión.

Dimensiones del capital psicológico del líder

A continuación, se encuentra el desarrollo teórico de cada una de las dimensiones que comprende el capital psicológico del líder: esperanza, optimismo, autoeficacia y resiliencia.

La esperanza

Como elemento teórico y de investigación, es un estado positivo de motivación, enfocado en objetivos planificados y el éxito (Snyder, 2000). Al hacer parte del constructo de capital psicológico, es la capacidad de perseverar hacia las metas y reorientar los objetivos para alcanzar el éxito (Luthans *et al.*, 2008). La esperanza como variable de investigación, ha sido abordada desde la década de los años 90, asociada positivamente con la salud, la supervivencia y el bienestar (Curry *et al.*, 1997; Range y Pentin, 1994; Scioli *et al.*, 1997; Snyder y Onwuegbuzie, 2000). Sólo desde el año 2000 en adelante, se ha reportado en la literatura científica la relación de la esperanza con elementos de la empresa, así se han evidenciado asociaciones positivas con rentabilidad organizacional, satisfacción de empleados, desempeño y salario de méritos, compromiso organizacional, entre otros (Adams *et al.*, 2002; Jensen y Luthans, 2002; Luthans y Jensen, 2005; Peterson y Luthans, 2003).

La esperanza como elemento de los individuos, puede ser moldeable y modificable, siempre que se aborde desde diferentes esquemas que impacten diversos aspectos

del ser humano. Los autores proponen asignar metas individuales que los lleve a un mayor compromiso, definidas en el tiempo, exigentes, pero viables de alcanzar (estiramiento), que de ser necesario se fragmenten para cumplir el objetivo (modular). Brindar autonomía en la toma de decisiones (involucramiento) o crear un sistema de recompensas, como los entrenamientos especiales, acompañados de reflexión continua y evaluación orientada a los objetivos (Luthans *et al.*, 2007).

El optimismo

El optimismo se basa en “asignarle un valor objetivo a algo que puede lograrse acorde con los recursos disponibles para ello, en un momento puntual” (Luthans, 2002; Luthans y Youssef, 2007; Schneider, 2001). Esto implica una relación directa de acontecimientos positivos a determinadas circunstancias, que en el caso de individuos altamente optimistas los asociarán a situaciones futuras integrales y dependientes de sí mismos. En cambio, acontecimientos negativos se interpretarán como dependientes de aspectos externos y contextuales (Luthans y Youssef, 2007; Peterson y Steen, 2002). Se debe mantener una actitud realista y flexible que lleve a la planificación, la anticipación de eventos y contingencia (Luthans y Youssef, 2007), de modo que no se llegue a confundir el optimismo con la falta de evaluación y autocrítica frente a las situaciones, metas y contextos. En cuanto a trabajos empíricos que relacionan el optimismo con desempeño organizativo, se tienen los que asocian positivamente con rendimiento laboral, liderazgo, entre otros (Luthans y Jensen, 2005; Luthans y Youssef, 2007; Schulman, 1999; Wunderley *et al.*, 1998). Al igual que la esperanza, el optimismo puede modelarse, buscar su mejoramiento en los individuos, de modo que redunde en el desempeño organizativo y competitividad organizacional. Lo anterior, exige un reconocimiento consciente de

los aspectos negativos del individuo (Schneider, 2001), como base para afrontar el cambio y las metas para alcanzar el éxito (Luthans y Youssef, 2007).

La autoeficacia

En el ámbito laboral, se define como “la confianza que tiene el individuo en sus capacidades para mover todos los recursos necesarios, realizar una actividad en un contexto específico y alcanzar el éxito” (Stajkovik y Luthans, 1998a). Como elemento del capital psicológico, la motivación de los empleados, creatividad, toma de decisiones, participación, liderazgo (Luthans *et al.*, 2001; Tierney y Farmer, 2002; Youssef y Luthans, 2005), aprendizaje y emprendimiento (Luthans y Ibrayeva, 2006; Neck *et al.*, 1999; Ramakrishna, 2002). Se encuentra referenciada en la literatura científica y asociada con rendimiento (Bandura y Locke, 2003; Stajkovik y Luthans, 1998b). Algunos autores como Luthans *et al.* (2007) señalan que individuos con altos niveles de autoeficacia, asumen retos y desafíos voluntariamente, además no requieren de motivaciones externas para afrontar obstáculos y son menos susceptibles a críticas externas (Bandura y Locke, 2003). Igualmente, han planteado estrategias para potenciar la autoeficacia en los individuos, como el modelaje o aprendizaje vicario, persuasión social y bienestar (Luthans y Youssef, 2007).

La resiliencia

La capacidad del individuo para afrontar el conflicto, el fracaso, la adversidad y la incertidumbre, en el ámbito laboral es representada por la resiliencia (Luthans, 2002). Esto sugiere abordarla como la oportunidad de responder a la adversidad y crear estrategias que permitan mejorar el resultado, antes de presentarse el problema (Luthans y Youssef, 2007). La resiliencia ha sido un elemento reportado

empíricamente desde la psicología clínica (Luthans y Youssef, 2007), pero no se encuentran estudios específicos relacionados con desempeño organizativo u otras variables empresariales. No obstante, a partir del capital psicológico desde el año 2004, se aborda desde lo organizacional como parte integral del constructo, no aislada. Los autores que han incorporado la resiliencia al trabajo de las organizaciones, han sugerido algunas herramientas que favorezcan la potenciación de los individuos a partir del mejoramiento de los niveles de esta, a saber el enfoque en los activos (desarrollo de capital humano y social), el riesgo (confrontar y gestionar en lugar de evitarlo) (Luthans *et al.*, 2006) y el proceso (manejar los factores de riesgo con la mezcla correcta de activos) (Luthans y Youssef, 2007).

Hasta esta parte, se ha abordado cada elemento del constructo capital psicológico, con el fin de identificarlos claramente y relacionarlos con la investigación empírica que soporta sus asociaciones positivas o negativas en el ámbito organizacional. Se debe resaltar, acorde con la evidencia científica que el constructo integral (esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo) es superior que la suma de sus partes (Luthans *et al.*, 2006). Se afectan entre ellos, y por tanto, predicen mejor conjuntamente las relaciones existentes entre los fenómenos de estudio que cada uno por separado (Sweetman *et al.*, 2011). En este orden de ideas, el capital psicológico del líder como constructo, es una capacidad dinámica altamente competitiva para las empresas. Brinda herramientas al capital humano para afrontar las situaciones en entornos cambiantes y complejos. Las capacidades individuales, confluyen en cumplimiento de objetivos grupales e institucionales, mejora el desempeño, genera conocimiento que potencialmente se convierte en CAO en las empresas, que ven en la gestión del conocimiento y del capital humano, atributos

excepcionales para mantener la competitividad y convertirse en el “know how” de las organizaciones. La revisión teórica y empírica realizada hasta este punto, permite evidenciar como el capital psicológico presenta adecuados resultados en el ámbito organizacional, como capacidad dinámica para mejorar rendimiento y desempeño como ventaja competitiva de las empresas. No obstante, es importante relacionar el constructo en otros contextos, otras variables que permitan generar conocimiento frente al capital psicológico (Avey *et al.*, 2008) del líder y su influencia en los individuos, las organizaciones, y estudiarlo jerárquicamente.

Esta propuesta incluye estos aspectos, al pretender generar conocimiento y asociar el capital psicológico de los líderes con la CAO percibida por el empleado, la flexibilidad y el rendimiento laboral de los empleados de los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia.

2.3. Capacidad de aprendizaje organizativo percibida por el empleado

La organización y factores gerenciales que ayudan al aprendizaje organizativo o permiten a una empresa aprender, se conoce como CAO (Chiva *et al.*, 2007). Implica comprenderla con fundamento en la cultura del aprendizaje para crear, adquirir y transferir el conocimiento como valor fundamental (Nonaka y Takeuchi, 1995). Bajo esta conceptualización, numerosas investigaciones han desarrollado sus trabajos empíricos (Camps *et al.*, 2015; Chiva y Alegre, 2009; Fernández-Mesa *et al.*, 2012; Goh y Richards, 1997; Jerez-Gómez *et al.*, 2005). Autores como Hernández-Ramírez *et al.* (2021) aplicaron la escala de Chiva *et al.* (2007) en 158

empleados de pequeñas y medianas empresas de Costa Rica evidenciando que la CAO percibida por el empleado influye en el desempeño innovador positivamente. Por su parte, Kanten et al. (2015) en su estudio con una muestra de 216 empleados, encontraron que la estructura de la organización tiene influencia positiva en el aprendizaje organizacional percibida por el empleado, sin efecto directo en la inserción laboral ni el rendimiento adaptativo individual. Santos-Vijande et al. (2012) al evaluar la CAO percibida por el empleado evidenciaron que relacionada con la flexibilidad estratégica, favorece en la empresa la implementación de estrategias diferenciales y liderazgo en costos. En este estudio se utilizó el instrumento de Chiva et al. (2007) para evaluar la CAO a nivel de los empleados con las dimensiones que se desarrollan en el siguiente apartado.

Dimensiones de la CAO percibida por el empleado

A continuación, se encuentra el desarrollo teórico de cada una de las dimensiones que comprende la CAO percibida por el empleado: la experimentación, la asunción del riesgo, la interacción, el diálogo y la toma de decisiones participativa.

La experimentación

Esta dimensión es quizás la más estudiada en la literatura científica de la CAO percibida por el empleado y es definida como “el grado de consideración y tratamiento comprensivo que se brinda a las nuevas ideas y sugerencias” (Alegre y Chiva, 2007). Incluye factores como entrenamiento continuo y empleados inquietos por el aprendizaje (Goh y Richards, 1997; Hedberg, 1981; Tannenbaum, 1997), que faciliten la lectura rápida del contexto y el flujo de ideas para responder al cambio (Weick y Wastley, 1996).

La asunción del riesgo

La capacidad de tolerar la incertidumbre, errores potenciales y la ambigüedad, se comprende como la Asunción del riesgo (Alegre y Chiva, 2007). El aprendizaje organizativo asociado con el concepto de exploración (March, 1991) trae implícito variables como la flexibilidad, la experimentación, la búsqueda, entre otras como la proyección de entornos de riesgo y los resultados de la toma de decisiones en estos contextos complejos (Hedberg, 1981).

La interacción

El ambiente en que se desarrolla la empresa es un elemento clave en el proceso de aprendizaje organizacional (Bapuji y Crossan, 2004) y la Interacción con el conjunto de factores externos a la organización (sistema económico, político, social, la competencia, legislación comercial), son determinantes en su evolución, en la medida que influye en los cambios de adaptación al entorno (Alegre y Chiva, 2008), como el principal motor del aprendizaje organizacional (Hedberg, 1981).

El diálogo

Facilita la construcción conjunta de saberes (Brown y Duguid, 1991), a partir de los cuales se crea y recrea el conocimiento individual en grupal (Oswick *et al.*, 2000; Schein, 1993). Se define como la pregunta colectiva frente a los procesos organizativos (Alegre y Chiva, 2008), tanto productivos como administrativos que, en el ejercicio diario requieren de trabajo colaborativo y comunicativo para orientar las metas de la empresa, acorde con las experiencias adquiridas en la cotidianidad, que son claves para el aprendizaje organizativo.

La toma de decisiones participativa

Es el grado en que pueden influir los integrantes de una empresa en las decisiones que esta toma (Alegre y Chiva, 2008). Esta participación activa favorece el aprendizaje organizativo, siempre que potencie la motivación, interés (Scott-Ladd y Chan, 2004) y deseo de compartir el conocimiento propio y el adquirido en la empresa. Esto favorece, además del desempeño y rendimiento laboral del empleado, el flujo de información, la asertividad, los resultados y cumplimiento de metas de la organización, tanto generales como de aprendizaje (Bapuji y Crossan, 2004; Goh y Richards, 1997; Nevis *et al.*, 1995; Scott-Ladd y Chan, 2004).

Este constructo, representado en cinco dimensiones, favorece el crecimiento organizacional, en la medida que los directivos reconozcan el capital humano y las capacidades psicológicas de sus líderes. Permite involucrarlos de manera activa en la toma de decisiones, en las lecturas del contexto en que se encuentra la empresa, a la vez que favorece la generación de ideas creativas e innovadoras para afrontar los riesgos propios de las organizaciones en un mundo empresarial altamente competitivo, creciente y cambiante.

La CAO percibida por el empleado y el capital psicológico del líder, asociados en un contexto determinado y condiciones similares, podrían generar conocimiento empírico, que favorezca el análisis de las condiciones humanas como capacidad dinámica y recurso competitivo organizacional, potenciado por el conocimiento y reconocimiento de los directivos de sus equipos de trabajo.

2.4. Flexibilidad del empleado

Algunos autores (por ejemplo, Beltrán-Martín *et al.*, 2008; Bhattacharya *et al.*, 2005; Wright y Snell, 1998) desde finales de la década de los años 90, trabajan, ajustan su conceptualización y diferencian la flexibilidad del empleado en dos grandes aspectos: los comportamientos y las habilidades. Wright y Snell (1998) la definen como las destrezas y habilidades comportamentales que tiene el capital humano de una organización, para desarrollar estrategias alternativas y responder al contexto con competitividad. Esta definición enfocada en los comportamientos requiere ante situaciones diversas, el uso de herramientas o actuaciones diferentes para tratar una situación que efectivamente es diferente y exige un enfoque no convencional (Wright y Snell, 1998). Esto implica en el empleado una cantidad de rutinas adaptables a diversas situaciones, y dar respuestas novedosas a circunstancias con iguales características (Bhattacharya *et al.*, 2005; Dyer y Ericksen, 2005). En cuanto a la flexibilidad enfocada en las habilidades, difiere de la primera en que los empleados pueden tener la motivación para ser flexibles pero no tener las habilidades para serlo (MacDuffie, 1995). Así, es evidente como los comportamientos y habilidades son dependientes en términos de flexibilidad, dado que las habilidades repercuten y modelan la flexibilidad que puedan tener los empleados en los comportamientos, aun, cuando tengan la intención o deseo de flexibilizarse (Beltrán-Martín y Roca-Puig, 2013).

Madero *et al.* (2021) reafirman el rol determinante de los empleados en la consecución del éxito de las organizaciones competitivas. En este sentido en el marco de la gestión de los recursos humanos cobra relevancia la flexibilidad del empleado para lograr la sostenibilidad de las organizaciones en entornos altamente

demandantes (Acquah y Xing, 2021). Favorece la anticipación estratégica para dar respuesta eficiente a los cambios presentes en el entorno de la organización y su competencia (Sabuhari *et al.*, 2020). Además, permite tener empleados polifuncionales adaptables a las exigencias de cada situación (Fernández, 2011) o necesidades de producción y servicio. Tuan (2019) en su trabajo de Vietnam reportó relaciones positivas entre la flexibilidad del recurso humano y el trabajo individual y grupal, mediado por el intercambio de conocimientos. Por su parte, Acquah y Xing (2021) en su investigación realizada en Ghana con 222 líderes de recursos humanos encontró un impacto positivo en el desempeño de la empresa a partir de la flexibilidad del empleado. Cuando la organización es sensible a los cambios y desea actuar con eficiencia frente a los diferentes eventos, la flexibilidad del empleado se convierte en un elemento esencial para su desempeño (Román y Iacobucci, 2010), potencia el compromiso del personal y logra los objetivos de la organización. Además, es un factor diferenciador difícil de imitar y por tanto, una ventaja competitiva (Pradhan *et al.*, 2017).

Dimensiones de la flexibilidad del empleado

A continuación se encuentra la definición teórica de las dimensiones que comprenden la flexibilidad del empleado: polivalencia, anticipación y adaptación.

La polivalencia

Es la experiencia individual y dinámica (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006) enfocada no sólo en el desarrollo de tareas, sino de habilidades cognitivas, para tener empleados con habilidades y comportamientos diferenciales acorde a las situaciones del contexto. Requiere basarse en el conocimiento, más que en las

rutinas rígidas y descontextualizadas de las realidades cambiantes del entorno y contar con personal motivado y alineado con los objetivos de la organización (Beltrán-Martín y Roca-Puig, 2013). Se relaciona con los atributos individuales para adaptarse con versatilidad a diversas actividades o puestos de trabajo (Lagos, 2014).

La anticipación

La anticipación como elemento de la flexibilidad del empleado, se define como las conductas proactivas para hacer frente a situaciones futuras (Beltrán-Martín y Roca-Puig, 2013; Ketkar y Sett, 2010) que pueden presentarse en el corto, mediano o largo plazo.

La adaptación

Es tener repertorios psicológicos y comportamentales para los diversos contextos (Bal y Izak, 2021). Adaptarse al cambio, solo es posible cuando el individuo cuenta con las herramientas psicológicas, conceptuales y actitudinales para hacerlo (Gardner *et al.*, 2001). La adaptación es relevante en las instituciones, al mejorar la optimización de recursos, empleados que se adaptan rápido favorecen el rendimiento (Lepine *et al.*, 2000).

2.5. Rendimiento laboral del empleado

El rendimiento laboral del empleado es un constructo bastante explorado en la psicología organizacional. Hasta finales del año 1980, los estudios lo han evaluado sin diferenciarlo de otros como eficacia y productividad. Esto ha llevado a que los

términos sean abordados indistintamente (Gabini y Salessi, 2016; Salgado y Cabal, 2011). De acuerdo con Murphy (1990), el rendimiento laboral ha sido definido como el “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja”, en tanto que la productividad y la eficacia solo reflejan las consecuencias de dichas conductas. Para Koopmans et al. (2011), de esta definición se derivan tres aspectos importantes:

1. Definir el rendimiento laboral en función de los comportamientos y no de los resultados.
2. Incluir solo los comportamientos que influyen en las metas de la organización.
3. Evaluar el rendimiento laboral como una variable multidimensional.

Tanto para Borman y Motowidlo (1993) como para Aguinis (2009) este constructo tiene dos dimensiones como mínimo: rendimiento en el contexto y rendimiento en la tarea, que deben ser evaluadas de forma individual. Aunque varios autores han tratado de caracterizarla, aún falta unidad para delimitarla, lo que ha llevado a dificultades en su medición y tener numerosos instrumentos para hacerlo (Koopmans *et al.*, 2011). Investigadores como LePine et al. (2002) y Koopmans et al. (2011) han identificado instrumentos para evaluar el rendimiento en contexto y el rendimiento laboral. Se encuentran revisiones desde inicios del siglo XXI (Rotundo y Sackett, 2002; Viswesveran y Ones, 2000) y otras (Koopmans *et al.*, 2011) que sustentan que el rendimiento laboral está construido por tres dimensiones relevantes: rendimiento en el contexto, en la tarea, y comportamientos laborales

contraproducentes. Otros investigadores (Fluegge, 2014; Harari *et al.*, 2016) han documentado que se requiere incluir otras dimensiones para operacionalizar este.

Para Koopmans *et al.* (2011) el rendimiento en la tarea hace parte esencial del constructo, al estar presente en la mayoría de los modelos explicativos, principalmente porque los primeros ejercicios de exploración se enmarcaron en las tareas evaluadas como competencia técnica, competencia específica, entre otros (Viswesvaran y Ones, 2000). Los estudios más relevantes del constructo datan de los años 90 (Campbell *et al.*, 1990; Murphy, 1990; Viswesvaran *et al.*, 1996) e incorporaron enfoques que pueden ser considerados como rendimiento en la tarea, mientras que Campbell (1990), lo representó en dos áreas: competencia específica de la tarea y competencias no específicas de la tarea. El modelo de Murphy añadió el área comportamientos de la tarea. En cuanto a Viswesvaran *et al.* (1996), se podría considerar que productividad, calidad, y conocimiento laboral apuntan a este tipo de rendimiento (Koopmans *et al.*, 2011). Para Murphy (1990), el rendimiento en la tarea se relaciona con el “núcleo técnico” de una empresa y el logro del deber específico del puesto de trabajo, relacionado con la transformación de recursos para un intercambio financiero (Borman y Motowidlo, 1993). Las labores técnicas, son tan cambiantes como tipos de trabajo a realizar. Sin embargo, se pueden identificar diversos tipos de comportamiento. Las actividades afines a la planeación, seguimiento y desarrollo están inmersas y conectadas con el “núcleo técnico”; las ventas, la enseñanza, y el manejo de equipos, que están relacionadas con la transformación de un recurso en un bien o servicio (Koopmans *et al.*, 2011). Esto es importante, porque permite identificar como las capacidades, habilidades y el capital psicológico de los líderes interfieren en las actividades relacionadas con el “núcleo

técnico”, generalmente incluidas en las descripciones de los cargos (Motowidlo y Van, 1994).

Adicionalmente, facilitar la polivalencia, la realización de tareas variadas con autonomía en el quehacer (Gabini, 2016), en búsqueda de que las tareas sean las más significativas para los equipos de trabajo, favorece el compromiso de los empleados, permite mejorar sus potencialidades humanas. En consecuencia, mejora el rendimiento en las tareas (Shantz *et al.*, 2013), y la orientación al cumplimiento de metas (Van *et al.*, 2015), potenciado si se logra en un entorno laboral agradable y divertido (Fluegge, 2014). Otros autores han documentado con evidencia estadísticamente significativa que el capital psicológico de los individuos (Bouckennooghe *et al.*, 2015), las orientaciones positivas, las experiencias, la autonomía en las organizaciones para el desempeño laboral (Saragih, 2015) y el tipo de liderazgo (Babalola, 2016), entre otras, se relacionan positivamente con el rendimiento laboral, tanto en el contexto como en la tarea (Alessandri *et al.*, 2012).

Este constructo ha sido relevante dentro de la psicología organizacional. Sin embargo, no se tiene un consenso de cómo y por quién debe ser medido, siendo un aspecto evidenciado por investigadores que han encontrado múltiples cuestionarios e indicadores para evaluarlo (Koopmans *et al.*, 2013). Algunos resultados de rendimiento laboral se han obtenido de evaluaciones en registros de las empresas o evaluaciones subjetivas de los encuestados (Viswesvaran y Ones, 2000). Otros Investigadores han desarrollado cuestionarios autoadministrables que miden la autopercepción respecto a su rendimiento laboral (Dhammika *et al.*, 2012; Koopmans *et al.*, 2014a). Por su parte, Wang *et al.* (2013) se han orientado por las calificaciones de los jefes o líderes de equipo, y autores como Wong y Laschinger

(2013) han realizado combinaciones de instrumentos. Debido a los múltiples instrumentos a disposición para evaluar el rendimiento laboral, se facilita su análisis al distinguir entre los que evalúan el rendimiento laboral general, el rendimiento laboral específico a alguna ocupación, o sus facetas. De acuerdo con Dhammika et al. (2012), se cuenta con diferentes instrumentos para medir el rendimiento laboral general. Como destacados, se tienen el Performance Appraisal Questionnaire (Schepers, 1994), el de Wright y Bonett (1997), y la escala desarrollada por Schmitt et al. (2003). Para esta investigación, se utilizó una escala de 5 ítems de Vinokur-Kaplan (1995) y Liden et al. (2006) que van desde 1 (nada) a 5 (completamente). Los líderes evaluaron el desempeño de los miembros, utilizando medidas diseñadas para adecuarse a las tareas realizadas en la organización estudiada. Se pidió a los líderes que calificaran a cada miembro de su equipo de trabajo sobre las siguientes dimensiones de su rendimiento laboral: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, completar el trabajo a tiempo, desempeño general del grupo y reputación.

CAPÍTULO 3. Hipótesis y modelos teóricos

En este capítulo se encuentra la sustentación de las seis hipótesis planteadas en este trabajo alrededor de dos modelos teóricos. En el primer modelo teórico se recogen las tres primeras hipótesis, que establecen las relaciones básicas entre el capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado y la flexibilidad del empleado. Estas tres primeras hipótesis se desarrollan, respectivamente, en los tres primeros apartados de este capítulo. A continuación, en el segundo modelo teórico, se recogen las tres hipótesis restantes, de la cuarta a la sexta, que incorpora el rendimiento laboral del empleado como variable dependiente y la influencia moderadora de la flexibilidad del empleado, entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado cuando es mediada por la CAO percibida por el empleado. Estas hipótesis de la cuarta a sexta se desarrollan, respectivamente, en los apartados del cuarto al sexto del presente capítulo.

3.1. Capital psicológico del líder y flexibilidad del empleado

Los líderes requieren de condiciones psicológicas que les facilite comprender los entornos y enfrentarlos con confianza (autoeficacia), esforzarse para responder positivamente a las exigencias (optimismo); contar con posturas críticas para evaluar la orientación o estrategias para cumplir las metas y retos asumidos (esperanza) a fin de enfrentar la adversidad, los entornos cambiantes, y alcanzar el éxito (resiliencia) (Luthans *et al.*, 2006).

Para las empresas, es necesario tener líderes que potencien en los empleados la polivalencia, capaces de responder a las demandas del medio laboral de manera

asertiva y flexible, optimizar tiempos, rendimiento y lograr respuestas rápidas frente a nuevos retos y funciones (Riley y Lockwood, 1997; Van den Berg y Van der Velde, 2005). Plantear la relación del capital psicológico del líder con la flexibilidad del empleado desde la anticipación, lleva a enmarcarla tanto en las habilidades como en el comportamiento, siempre que se pretenda contar con empleados capaces de formarse y reinventarse ante la necesidad y anticiparse a demandas de habilidades futuras. El deseo de aprendizaje para realizar funciones con nuevas estrategias y dar respuesta a los retos planteados por la organización (esperanza), deben ser la motivación para que los líderes perciban y motiven a sus empleados a ver los cambios como oportunidades (optimismo) (Arulampalam y Booth, 1998; Dyer y Ericksen, 2005; Pulakos *et al.*, 2000) de crecimiento personal, profesional y laboral. Tener líderes que desarrollen la flexibilidad en los empleados, podría redundar en confianza (autoeficacia), al tener un repertorio de conocimientos aplicables a las distintas situaciones que se enfrente, poder tomar decisiones y cambio de enfoque cuando sea necesario para responder a las adversidades y adquirir ventajas competitivas para la empresa (resiliencia).

Los líderes de equipo deben contar con un alto capital psicológico para adaptarse y favorecer una adecuada adaptación de los empleados a cargo, a fin de afrontar los retos que plantea el cambio, leer el entorno y actuar en consecuencia conjugando la flexibilidad de las habilidades con la del comportamiento. Yasir *et al.* (2021) encontraron en su investigación en pequeñas y medianas empresas con una muestra de 769 empleados, que la flexibilidad funcional y el empoderamiento psicológico mediaron completamente la relación entre el intercambio de conocimientos y el comportamiento laboral innovador. Por su parte Au *et al.* (2021)

demonstraron que la flexibilidad del empleado es un recurso intangible para las organizaciones que permite afrontar los riesgos propios de los tiempos de incertidumbre.

Se ha evidenciado el efecto significativo y positivo del capital psicológico en otros constructos como creatividad individual (Asbari, *et al.*, 2021), su rol mediador entre liderazgo auténtico y comportamiento innovador (Purwanto *et al.*, 2021) y las emociones positivas con el rendimiento académico de estudiantes de secundaria (Carmona-Halty *et al.*, 2021). En el contexto en que se desarrolla la presente investigación, ante una estructura jerárquica con ministerio, viceministerios y múltiples direcciones y subdirecciones con sus respectivos equipos, es relevante evaluar el efecto del capital psicológico del líder en la flexibilidad del empleado de los equipos de trabajo para aportar resultados de nuevas relaciones entre constructos, entre líderes y miembros de equipo.

Hipótesis 1. El capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado están relacionados positiva y significativamente.

3.2. Capital psicológico del líder y CAO percibida por el empleado

La experimentación requiere de individuos inquietos por el aprendizaje (Goh y Richards, 1997; Hedberg, 1981; Tannenbaum, 1997), que a partir de un entrenamiento continuo se les facilite la lectura rápida del contexto y así mismo el flujo de ideas para responder al cambio (Weick y Wastley, 1996). Como dimensión de la CAO percibida por el empleado, exige de personas con altos niveles de confianza (autoeficacia), para ver en la adversidad las oportunidades de crecimiento

personal y laboral (optimismo), capaces de cambiar sus rutinas y prácticas para proponer nuevas formas de hacer acorde al contexto (esperanza), y resolver las dificultades que se le presentan, generando conocimiento para la organización (resiliencia). En las empresas, donde los líderes reconozcan sus capacidades psicológicas como potencial para influir en sus equipos de trabajo, será factible tener empleados con capacidad de explorar nuevas y diferentes formas de crear, aprender y solucionar a partir de las experiencias y sus resultados.

La tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre y la existencia de errores potenciales se comprende como la asunción del riesgo (Alegre y Chiva, 2007). Esta tolerancia se favorece en los empleados en la medida que psicológicamente los líderes estén preparados para equivocarse y sacar provecho de ello (resiliencia), asumir con confianza el cambio (autoeficacia) y la exploración como posibilitadores de aprendizaje (optimismo). Aceptar los errores derivados de la toma de riesgo (Hedberg, 1981) como dispositivos de aprendizaje (resiliencia), permiten explorar nuevos caminos para llegar a las metas personales y organizacionales (esperanza). El ambiente en que se desarrolla la empresa es clave en la construcción del proceso de aprendizaje organizacional (Bapuji y Crossan, 2004) y la Interacción con el conjunto de factores externos a la organización (Alegre y Chiva, 2008), puede ser el principal motor (Hedberg, 1981). Empleados que no comprenden el entorno como factor influyente en su quehacer y su organización, no pueden generar aprendizaje para la misma.

El capital psicológico de los líderes puede influir en la lectura e interacción de los empleados con su entorno, en la medida que les permita identificar el contexto, la competencia, los cambios y los posibles efectos en su quehacer, proponer

alternativas de solución (esperanza), explorar nuevas formas de hacer (optimismo) y quitar o agregar esfuerzos para aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa (autoeficacia).

El diálogo es importante en la CAO percibida por el empleado al facilitar la construcción conjunta de saberes (Brown y Duguid, 1991), a partir de los cuales se crea y recrea el conocimiento de los individuos en conocimiento grupal (Oswick *et al.*, 2000; Schein, 1993). El capital psicológico de los líderes influye en la socialización del conocimiento, siempre que motive a sus equipos de trabajo para la comunicación (optimismo), creer en lo que aprenden y tener la intención de compartirlo a fin de volverlo conocimiento colectivo (autoeficacia). Tomar decisiones en las situaciones que puedan presentarse (esperanza), aportan al aprendizaje organizacional al aumentar las posibilidades de respuestas o actuaciones en situaciones adversas (resiliencia) acorde con las experiencias adquiridas en la cotidianidad.

En Costa Rica, Hernández-Ramírez *et al.* (2021) encontraron en 158 pequeñas y medianas empresas un efecto positivo de la CAO en el desempeño innovador. A su vez demostraron que la orientación emprendedora tiene efecto en el desempeño innovador, pero es dependiente de la CAO. Concluyen los autores que para las organizaciones es relevante incorporar prácticas que favorezcan el aprendizaje organizacional a partir de las dimensiones definidas por Alegre y Chiva (2008). Con esta misma escala, Florencio (2020) evaluó la forma en que se estaba realizando el aprendizaje organizacional en las empresas de fabricación de productos de plástico en la Foia de Castalla para mantener personal cualificado en los puestos de trabajo

sin afectar la eficiencia. Como resultado obtuvo buena CAO con bajo índice de actividad formativa por persona.

De acuerdo con la dinámica laboral de los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia, es importante evaluar el grado de influencia que pueden tener los líderes en la toma de decisiones de los empleados en función de la organización, entendida como toma de decisiones participativa (Alegre y Chiva, 2008), que favorece el aprendizaje organizativo, siempre que potencia la motivación, interés (Scott-Ladd y Chan, 2004) y deseo de compartir el conocimiento propio y el adquirido en la empresa. Se deben tener en cuenta las condiciones psicológicas individuales como la actitud de los líderes en su cotidianidad y las adversidades (optimismo), el conocimiento de las capacidades de sus empleados y reflexividad crítica frente a su labor (autoeficacia), la creatividad para generar soluciones e ideas (esperanza) y la habilidad para reponerse de las dificultades y luchar por sus objetivos (resiliencia). Empleados con niveles bajos en estas características difícilmente participen efectivamente en la toma de decisiones de la organización.

Hipótesis 2. El capital psicológico del líder y la CAO percibida por el empleado están relacionados positiva y significativamente.

3.3. Capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado y flexibilidad del empleado

En la cotidianidad laboral, de manera intencional y generalmente basados en estructuras administrativas jerárquicas, las organizaciones agrupan a su personal por unidades estratégicas, procesos, proyectos o tareas. Esto hace que, en el

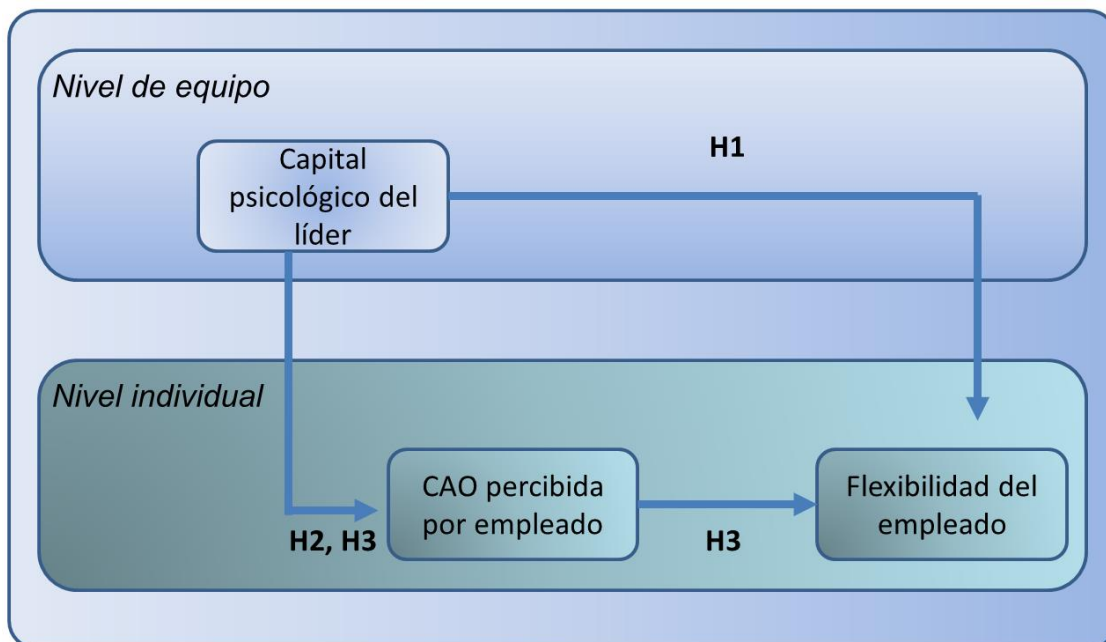
tiempo, se configuren estructuras de trabajo y de pensamiento, habilidades personales tanto psicológicas como comportamentales propias de los cargos. De igual forma el contexto posibilita la generación y adquisición de aprendizajes individuales y grupales que se potencian cuando hay líderes que favorecen en los equipos de trabajo el diálogo para el análisis de las situaciones y la toma de decisiones pertinentes con el contexto. A su vez, líderes que facilitan la participación activa, la interacción de sus grupos de trabajo y asunción de riesgos en momentos turbulentos (Vera, 2021), permiten la formación de personal con alta flexibilidad funcional para la organización. De modo que el capital psicológico de los líderes de las organizaciones puede jugar un papel determinante en las habilidades cognitivas y comportamentales de los empleados de sus equipos de trabajo, mejorar el potencial humano debe ser una característica propia de quien lidera en cualquier ámbito o sector de una organización (Abella, 2021). En esta medida, líderes con altos niveles psicológicos pueden favorecer el desarrollo de la flexibilidad interna de la empresa. Al establecer una relación entre el capital psicológico de los líderes y la flexibilidad del empleado de los equipos de trabajo, es relevante analizar cómo la CAO percibida por el empleado (variable interviniente), media la relación entre la variable independiente (capital psicológico) y la variable dependiente (flexibilidad del empleado) (Kraemer *et al.*, 2002). Así la relación que pueda tener el capital psicológico de los líderes con la CAO percibida por el empleado y, de este con la flexibilidad del empleado permitirá comprender las relaciones de los tres constructos y el papel del aprendizaje organizacional en la capacidad de adaptación a los entornos y situaciones, la polivalencia en cargos y funciones y la anticipación a eventos futuros de los miembros de los equipos y su influencia en el desarrollo y competitividad de las empresas.

Se utilizará un modelo jerárquico que permita conocer estas relaciones y el efecto mediador de la CAO percibida por el empleado.

Hipótesis 3. La CAO percibida por el empleado media la relación entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado.

En este modelo se plantea evaluar el efecto directo del capital psicológico del líder en la flexibilidad del empleado y en la CAO percibida por el empleado, así como, el efecto mediador de la CAO percibida por el empleado entre capital psicológico del líder y flexibilidad del empleado (Figura 2).

Figura 2. Primer modelo teórico: Relación multinivel del capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado y flexibilidad del empleado



Fuente: Elaboración propia

3.4. Capital psicológico del líder y rendimiento laboral del empleado

Para Koopmans et al. (2013), es relevante reconocer a Murphy (1990) como pionero en la definición de rendimiento laboral y sus alcances. Sin embargo, resalta la importancia de mejorar la conceptualización para diferenciarlo de otros similares. En la actualidad es considerado un concepto multidimensional definido como los comportamientos individuales de relevancia para cumplir los objetivos institucionales (Koopmans *et al.*, 2014a). De esta forma, los comportamientos que se orientan a la tarea y van más allá del rol se consideran rendimiento laboral, y la eficacia y productividad como resultado de este. Por ello, el cumplimiento de los objetivos organizacionales se encuentra ligado al rendimiento de los individuos que las conforman. De su productividad depende en gran parte, las posibilidades de competir en entornos cambiantes y altamente desafiantes (Koopmans *et al.*, 2014b). Este rendimiento incluye tanto a líderes como sus equipos de trabajo. Roles en los cuales se espera que los líderes potencien las condiciones psicológicas de sus equipos, minimicen las debilidades y, como resultado, mejoren el rendimiento individual reflejado en la productividad y cumplimiento de metas institucionales. De esta manera, a partir de la psicología positiva, el análisis y uso de las capacidades evaluadas y aplicadas para mejorar el rendimiento laboral (Luthans, 2002), aparece la psicología de la salud ocupacional positiva (Bakker y Rodríguez, 2012) cuyo propósito es documentar y evidenciar sus avances (Torrente *et al.*, 2012), la prevención frente al riesgo, el fomento de la salud, a partir del estudio de las condiciones y recursos personales y laborales de los individuos (Bakker y Demerouti, 2013), para afrontar las tareas en los lugares de trabajo.

En este sentido, el capital psicológico de los líderes influye en el rendimiento laboral que puedan obtener sus equipos de trabajo y sus aportes a las instituciones donde se desenvuelven. De acuerdo con Stajkovic y Luthans (1998), la autoeficacia como una de las dimensiones del constructo, es “la confianza de cada individuo en sus capacidades, hacer uso de sus habilidades mentales y comportamientos para alcanzar niveles elevados de rendimiento”. Esta dimensión tiene suficiente soporte investigativo en el estado psicológico de los individuos (Luthans, 2002), al igual que su relación positiva con el rendimiento laboral (Luthans y Ibrayeva, 2006).

Como parte del capital psicológico, el optimismo es una dimensión emergente en cuanto a sus trabajos empíricos relacionados con el ámbito laboral. Si bien, permite hacer una evaluación de contexto real en las situaciones de desempeño, al asociar los acontecimientos que afectan las emociones positivas y las motivaciones personales (Luthans, 2002; Luthans *et al.*, 2007; Schneider, 2001) con el rendimiento (Schulman, 1999). Así, tener líderes capaces de motivar a sus equipos de trabajo y mantener en ellos emociones positivas puede favorecer el rendimiento laboral y, por ende, la eficiencia de la organización. Autores como Youssef y Luthans (2005) y Luthans *et al.* (2005), encontraron una gran relevancia entre optimismo y desempeño, aparte de asociar esta dimensión con constructos de satisfacción de vida y felicidad.

En cuanto a la resiliencia, al igual que el optimismo, no se ha explorado mucho en el entorno laboral. Tanto Sánchez-Teruel y Robles-Bello (2015) como Waite y Richardson (2004), evidenciaron esta como predictora de buenos resultados institucionales. Líderes con bajos niveles de resiliencia reflejados en bajo capital psicológico, no podrán impactar positivamente a sus equipos de trabajo y estos a su

vez, no aportarán a los resultados de la organización. Por su parte, Luthans et al. (2005) demostraron la relevancia entre adaptación al cambio y actitudes resilientes en empleados chinos, aspecto que favorece la flexibilidad en entornos cambiantes para lograr mayor rendimiento y cumplir con los propósitos organizacionales. Incluso, demostraron como empleados resilientes, en momentos de reducción de personal, tenían un comportamiento feliz, conservaban la salud y buen rendimiento en sus tareas (Luthans y Youssef, 2004).

La esperanza, como dimensión del capital psicológico, ha sido evaluada en diversas áreas de conocimiento con adecuadas correlaciones estadísticas. Así, Luthans et al. (2005), realizaron el primer trabajo en el ámbito laboral con empleados chinos, relacionando el capital psicológico con desempeño. Otros estudios se han acercado al entorno laboral estableciendo relaciones con constructos como retención y satisfacción, con resultados positivos de correlación (Peterson y Luthans, 2003). De este modo, se tiene evidencia que el capital psicológico se asocia positivamente con otros constructos del entorno laboral como compromiso y satisfacción laboral (Luthans *et al.*, 2007; Luthans y Jensen, 2005), bienestar psicológico (Baron *et al.*, 2016) y rendimiento (Youssef-Morgan y Luthans, 2015). Avey et al. (2008), también han documentado empíricamente relaciones negativas con rotación y comportamientos contraproducentes en el trabajo.

Ante la evidencia actual del estudio del capital psicológico con el rendimiento laboral del empleado, y los escasos trabajos empíricos por niveles entre estos dos constructos, en este estudio se analizará la relación directa que el capital psicológico del líder tiene con el rendimiento laboral del empleado, con la finalidad de aportar evidencia empírica en el ámbito laboral.

Hipótesis 4: El capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado está relacionado positiva y significativamente.

3.5. Capital psicológico del líder, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado

Desde la década de los años 90, se ha estudiado las prácticas organizacionales implementadas para mejorar la flexibilidad del empleado (Appelbaum *et al.*, 2000; Guittleman *et al.*, 1998; Karuppan, 2004; Osterman 2000; Upton, 1995), como la mayor participación en la toma de decisiones, incentivos, cursos para el mejoramiento de habilidades, que posteriormente se reflejan en el rendimiento y cumplimiento de objetivos institucionales (Appelbaum y Batt, 1994; Wood 1999), aparte de demostrar la relación positiva entre el rendimiento y la flexibilidad (Gutiérrez *et al.*, 2011; Yang y Gan, 2020). En las organizaciones, el capital humano es el recurso de mayor valor (Čižiuniene *et al.*, 2016), en tanto tienen la formación y experiencia (Dessler, 2015) para desempeñar los diferentes roles. Por ser el recurso más valioso, gestionarlo en función de sus potencialidades psicológicas puede convertirse en ventaja competitiva, creación de valor y aporte a los objetivos institucionales (Čižiuniene *et al.*, 2016; Michel y Michel, 2012) en entornos turbulentos y competitivos. Para dar respuesta a la demanda y disminuir la incertidumbre a los contextos cambiantes, la flexibilidad organizacional es una aliada (Do *et al.*, 2016; Dreyer y Gronhaug, 2004; Javed *et al.*, 2017; Sushil *et al.*, 2016; Wright y Snell, 1998) que encima puede contribuir al desempeño de los líderes y sus equipos de trabajo (Bhattacharya *et al.*, 2005), agregada al capital

psicológico del líder que fomenta actitudes positivas con beneficios a nivel grupal (Dawkins, 2018).

Si bien, este rendimiento se puede ver favorecido por las estrategias de flexibilidad organizacional, puede depender de múltiples factores como la capacidad de los individuos, su esfuerzo y el apoyo institucional (Mathis y Jackson, 2004), sumado a las condiciones psicológicas para afrontar sus actividades o tareas. Rabenu y Yaniv. (2017), encontraron una fuerte correlación, directa y positiva entre capital psicológico y desempeño. En este sentido, el capital psicológico de los líderes puede influir en el rendimiento y cumplimiento de las metas de la organización en la medida que se adapten o no a las situaciones del contexto (Arjan y Kaiser, 2012; Chen y Li, 2016), y el nivel de flexibilidad que presenten los individuos (Bal y Lange, 2015; Do *et al.*, 2016). De acuerdo con varios autores (Bhattacharya *et al.*, 2005; Beltrán-Martín *et al.*, 2008; Sabuhari y Irawanto, 2020), la flexibilidad del capital humano tiene efecto directo significativo en el rendimiento. Como se evidencia, estos estudios han encontrado empíricamente la relación positiva existente entre la flexibilidad de las organizaciones, los empleados y el rendimiento. No obstante, no se identificaron modelos teóricos lineales ni por niveles en los cuales se analice la flexibilidad del empleado como variable moderadora entre el capital psicológico del líder (variable independiente) y el rendimiento laboral del empleado (variable dependiente).

Hipótesis 5: La flexibilidad del empleado modera positivamente la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado.

3.6. Capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado, flexibilidad y rendimiento laboral del empleado

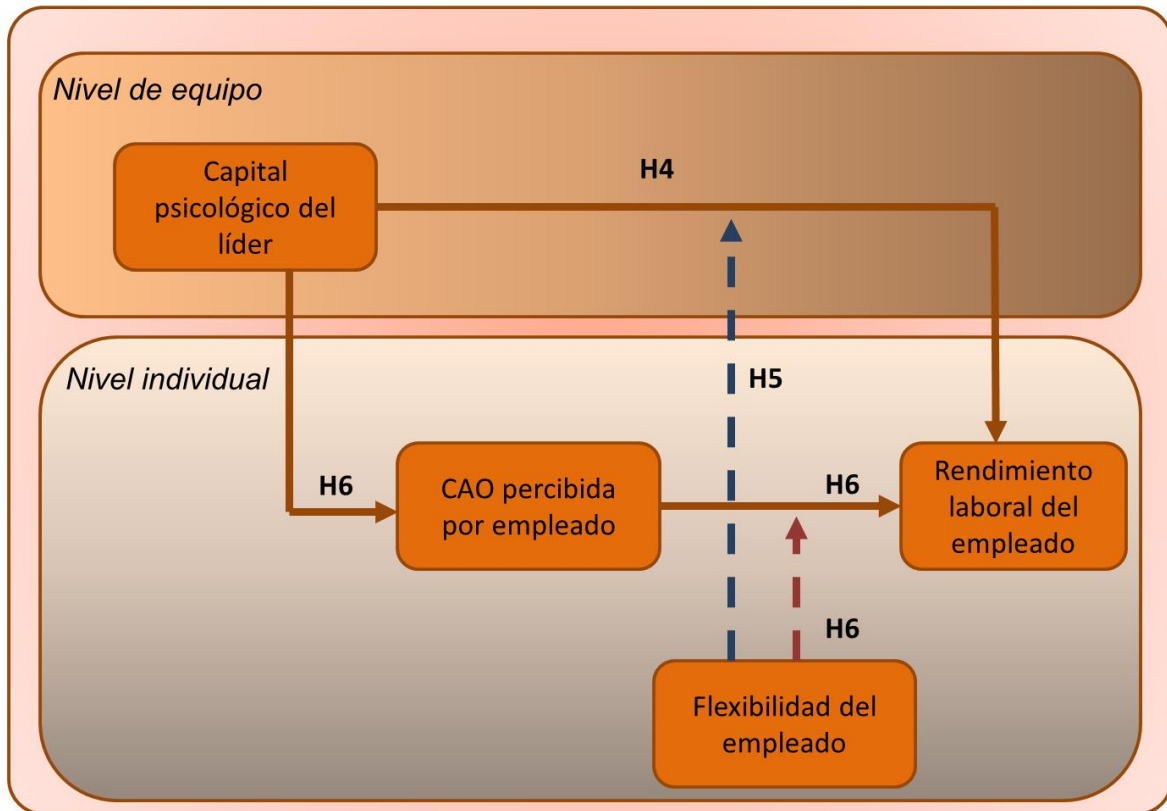
Los investigadores en busca de la generación de conocimiento establecen relaciones de constructos en modelos teóricos como variables dependientes, independientes, como mediadoras o moderadoras, analizando contextos, organizaciones o condiciones personales (Máynez *et al.*, 2012). La flexibilidad del empleado, en las relaciones establecidas en los estudios de comportamiento organizacional positivo, no ha sido una variable evaluada como moderadora en la relación entre capital psicológico y el rendimiento laboral del empleado, cuando dicha relación esta mediada por la CAO percibida por el empleado. La habilidad de los empleados de adaptarse a los cambios, anticiparse a las situaciones del contexto y dar respuesta a diferentes roles en la organización, puede favorecer la influencia que tengan las condiciones psicológicas de los líderes en sus equipos de trabajo y en el rendimiento laboral del empleado. En las empresas donde los empleados no son flexibles, aunque cuenten con líderes altamente positivos que vean oportunidades en los cambios del contexto, sus equipos no participarán activamente en la toma de decisiones que lleven a asumir riesgos y experimentar (Nwachukwu y Vu, 2020). En definitiva, para lograr que el capital psicológico de los líderes tenga un efecto positivo en el rendimiento laboral del empleado de los equipos del trabajo del Ministerio de Educación de Colombia, se debe potenciar la CAO percibida por el empleado para que se involucre de manera asertiva en las decisiones de la organización, la construcción de propuestas y alternativas para el sector educativo. El contexto colombiano, cuenta con múltiples factores socioculturales, geográficos y políticos, que exige de personal con habilidades para

adaptarse a estas particularidades del territorio, tomar decisiones en situaciones multifactoriales y anticiparse a eventos en los cuales la población proyecta resultados que no están alineados a los objetivos y realidades del Ministerio de Educación de Colombia. Si los empleados de los equipos de trabajo no cuentan con CAO y flexibilidad, el capital psicológico de los líderes tendrá el mismo efecto positivo en el rendimiento laboral del empleado ni en la eficiencia empresarial. Ante la falta de estudios empíricos que evidencien el papel moderador de la flexibilidad del empleado en la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado bajo la mediación de la CAO percibida por el empleado, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6. La flexibilidad del empleado modera positiva y significativamente la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral cuando es mediada por la CAO percibida por el empleado.

Para demostrar las hipótesis cuatro, cinco y seis se ha construido el segundo modelo teórico que permita evidenciar la relación directa del capital psicológico del líder con el rendimiento laboral del empleado, el efecto mediador de la CAO percibida por el empleado entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado; y la moderación que pueda ejercer la flexibilidad del empleado en la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado cuando dicha relación esta mediada por la CAO percibida por el empleado. (Figura 3).

Figura 3. Segundo modelo teórico: Relación multinivel del capital psicológico del líder con CAO percibida por el empleado, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. Metodología

En este capítulo, se encuentran todos los componentes del diseño metodológico de la investigación. Inicialmente en el apartado uno se plantea el procedimiento muestral, los cuestionarios aplicados y los participantes. Luego en el apartado dos se definen la medición de variables para cada uno de los cuatro constructos evaluados y las variables de control utilizadas en el estudio, finalmente en el apartado tres se expone el análisis estadístico aplicado.

4.1. Muestra

El trabajo fue realizado en el Ministerio de Educación de Colombia. La investigación fue presentada a los viceministros, quienes dieron el visto bueno posteriormente, se estableció una comunicación directa con la Subdirección del Talento Humano, quienes autorizaron a los directores y líderes de equipo para responder el cuestionario.

Se diseñaron dos cuestionarios, una para los líderes y otra para sus equipos de trabajo, para garantizar que las preguntas fueran claramente comprendidas por los participantes, se realizó una prueba piloto y se hizo entrega personal del instrumento físico, explicando el objetivo de la investigación y la manera de contestarlo acorde con las escalas Likert que encabezaban cada uno de los constructos. El trabajo de campo se realizó entre julio de 2016 y julio de 2017.

Se indagó en los líderes y sus equipos de trabajo variables descriptivas de edad, sexo, nivel de formación académica (bachiller, técnico o profesional) y tiempo trabajando en la organización, las cuales fueron usadas como variables de control. Se obtuvo un total de 260 cuestionarios en 38 grupos de trabajo con sus respectivos

líderes, muestra suficiente para realizar el trabajo por multiniveles (Kreft y De Leeuw, 1998).

4.2. Medida de variables

Para desarrollar la presente investigación, se diseñaron dos cuestionarios. El primero, para los equipos de trabajo, que incluía la escala de CAO percibida y la flexibilidad del empleado (anexo 1). El segundo cuestionario, para el líder de cada equipo de trabajo, que medía su capital psicológico y evaluaba el rendimiento laboral de cada uno de los miembros de su equipo (anexo 2).

Además, se realizó un análisis exploratorio de cada una de las variables para identificar el modelo teórico más adecuado para representar la población de la cual proceden los datos muestrales. Mediante el software STATA versión 15, se examinó la distribución y dispersión de los constructos para determinar si la muestra aleatoria presenta una distribución normal. Asimismo, se calculó el alfa de Cronbach para medir y comprobar la fiabilidad de cada escala medida en el estudio. Ninguno de los resultados encontró anomalías en los datos, como valores atípicos u observaciones inusuales. A continuación, se encuentran desarrollados los apartados sobre medición del capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado, la flexibilidad del empleado y el rendimiento laboral del empleado con sus respectivas distribuciones de las escalas, medidas de dispersión y alfa de Cronbach. Además, se presentan las variables de control que pueden interferir en la interpretación de los resultados (Morales, 2012; Mousalli-Kayat, 2015) como la edad, el sexo, nivel de formación, tiempo laborado en la empresa y tamaño del equipo según el número de integrantes.

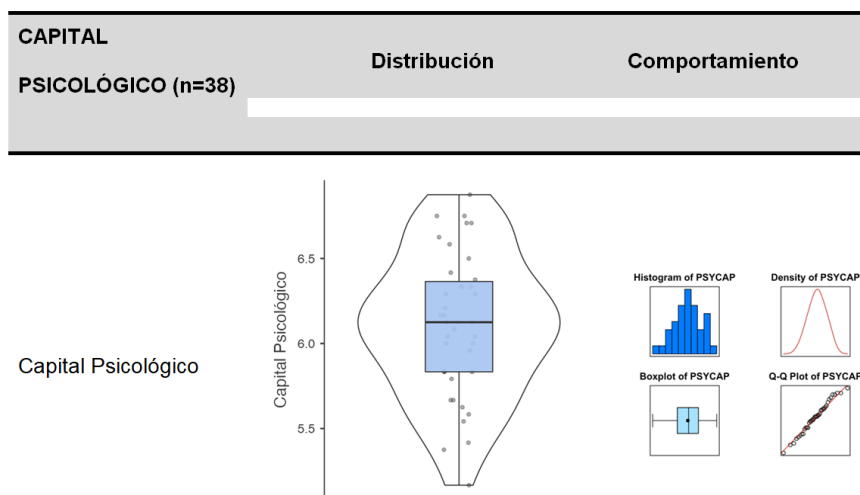
4.2.1. Medición de capital psicológico del líder

El capital psicológico se midió mediante una autoevaluación de cada uno de los líderes del equipo con una escala Likert de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

El capital psicológico es un constructo elaborado a partir de escalas de medición de la psicología positiva creado por Luthans et al. (2006). Está compuesto por cuatro dimensiones (resiliencia, optimismo, autoeficacia y esperanza), las cuales cuentan con escalas validadas. Cada una de estas dimensiones utilizaron diferentes escalas: resiliencia (Wagnild y Young, 1993), autoeficacia (Parker, 1998), esperanza (Snyder *et al.*, 1996), y optimismo (Scheier y Carver, 1985). Después de la revisión de cada escala de medición, los creadores del cuestionario de capital psicológico (Psychological Capital Questionnaire - PCQ), seleccionaron seis preguntas para cada dimensión evaluada, creando un cuestionario con 24 ítems que finalmente son medidas en una escala Likert. Aunque cada escala fue validada y presentó un alto apoyo psicométrico, una vez terminado el PCQ, se le realizó un análisis factorial exploratorio, confirmatorio, y de confiabilidad por medio de cuatro muestras diferentes, obteniendo como resultado un importante apoyo psicométrico (Luthans *et al.*, 2007). Cada dimensión tiene una varianza, que suma a la construcción del capital psicológico, aumentando su nivel general (Luthans *et al.*, 2006), a la vez que están conectadas entre sí, como lo plantea la investigación tanto empírica (Avey *et al.*, 2009; Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2007; Luthans y Jensen, 2005); como teórica (Avey *et al.*, 2010; Luthans *et al.*, 2006; Luthans y Youssef, 2007).

En las siguientes figuras y tablas, se observa la distribución (Figura 4), las medidas de dispersión (Tabla 1) y el alfa de Cronbach (Tabla 2) del capital psicológico del líder.

Figura 4. Distribución del capital psicológico del líder



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Medidas de dispersión del capital psicológico del líder

Dimensiones n=38	Media aritmética	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Esperanza	6,5	0,37	5,8	7
Autoeficacia	6,3	0,57	5,0	7
Resiliencia	5,6	0,60	4,5	6,8
Optimismo	5,9	0,70	4,2	7
Capital psicológico	6,0	0,42	5,1	6,9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Alfa de Cronbach del capital psicológico del líder

Dimensiones n=38	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Esperanza	0.6932	Moderada
Autoeficacia	0.6388	Moderada
Resiliencia	0.6651	Moderada
Optimismo	0.7066	Buena
Capital psicológico	0.7363	Buena

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Medición de CAO percibida por el empleado

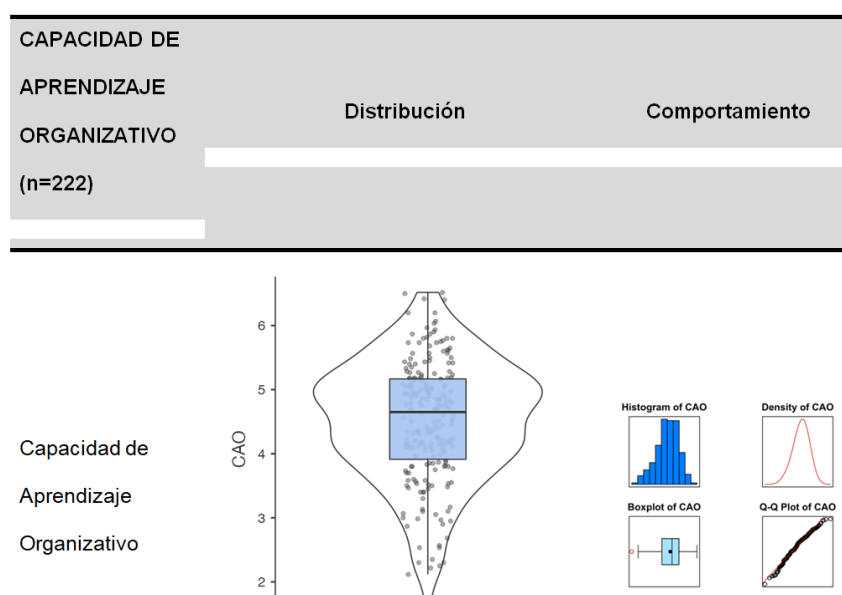
Este constructo se midió a partir de la escala de CAO percibida por el empleado propuesto por Chiva et al. (2007). Cada uno de los empleados autoevaluaron su percepción sobre la capacidad de aprendizaje en su organización con una escala Likert del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo).

La escala está compuesta por 14 ítems divididos en cinco dimensiones: experimentación, asunción del riesgo, interacción, diálogo y toma de decisiones participativa. La escala ha sido validada por sus autores y utilizada en diversos estudios (Alegre y Chiva, 2007, 2008; Camps *et al.*, 2011; Chiva y Alegre, 2009). Para el presente estudio, se propone medir la CAO a nivel individual como ha sido diseñada (Chiva *et al.*, 2007), considerando que las percepciones personales de los diferentes factores conforman el contexto organizacional que lo define (Camps *et al.*, 2015). Está en concordancia con propuestas de investigación multinivel (Aguinis *et*

al., 2011) y en el ámbito de la gestión de talento humano (Ketkar y Sett, 2009, 2010) que consideran adecuado medir las percepciones de CAO en individuos de una sola organización (Camps *et al.*, 2011).

A continuación, se puede observar las figuras y tablas de distribución (Figura 5), las medidas de dispersión (Tabla 3) y el alfa de Cronbach (Tabla 4) de la CAO percibida por el empleado.

Figura 5. Distribución de la CAO percibida por el empleado



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Medidas de dispersión de la CAO percibida por el empleado

Dimensiones n=222	Media aritmética	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Experimentación	5,0	1,2	1,0	7,0
Asunción de riesgo	4,2	1,3	1,0	7,0
Interacción con entorno	4,2	1,1	1,0	7,0

Dimensiones n=222	Media aritmética	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Diálogo	5,2	1,1	1,0	7,0
Participación toma de decisiones	4,0	1,5	1,0	6,6
CAO percibida	4,5	0,95	1,6	6,5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Alfa de Cronbach de la CAO percibida por el empleado

Dimensiones n=222	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Experimentación	0.7402	Buena
Asunción de riesgo	0.7621	Buena
Interacción con entorno	0.8012	Buena
Diálogo	0.7114	Buena
Participación toma de decisiones	0.7384	Buena
CAO percibida	0.7915	Buena

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Medición de flexibilidad del empleado

Este constructo fue medido acorde con la escala propuesta por Camps et al. (2015), la cual incluye la polivalencia, la anticipación y la adaptación. Cada uno de los empleados autoevaluaron su flexibilidad con una escala Likert del 1 (totalmente en

desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo). Estas dimensiones fueron adaptadas a partir del trabajo orientado a la medición de la empleabilidad (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006), en el cual evaluaron por medio de cinco dimensiones: experiencia laboral (15 ítems), anticipación y optimización (ocho ítems), flexibilidad personal (ocho ítems), sentido corporativo (ocho ítems) y balance (nueve ítems).

Para el estudio y evaluación de la flexibilidad del empleado, Camps et al. (2015) utilizaron las tres primeras dimensiones de Van der Heijde y Van der Heijden (2006), estableciendo experiencia laboral como la dimensión para evaluar la polivalencia; las dimensiones de anticipación y optimización para evaluar anticipación y la flexibilidad personal para evaluar adaptación.

Tener empleados polivalentes implica tener individuos con alta capacidad de aprendizaje y lectura de su contexto, para dar respuesta a las necesidades del medio y su empresa, de modo que aprender sea una variable que aumente y mejore las competencias de los empleados. Estos aspectos fueron evaluados por Van der Heijde y Van der Heijden (2006) en su dimensión experiencia ocupacional que fue asumida por Camps como polivalencia (Camps *et al.*, 2015) por corresponder adecuadamente a la variable a medir.

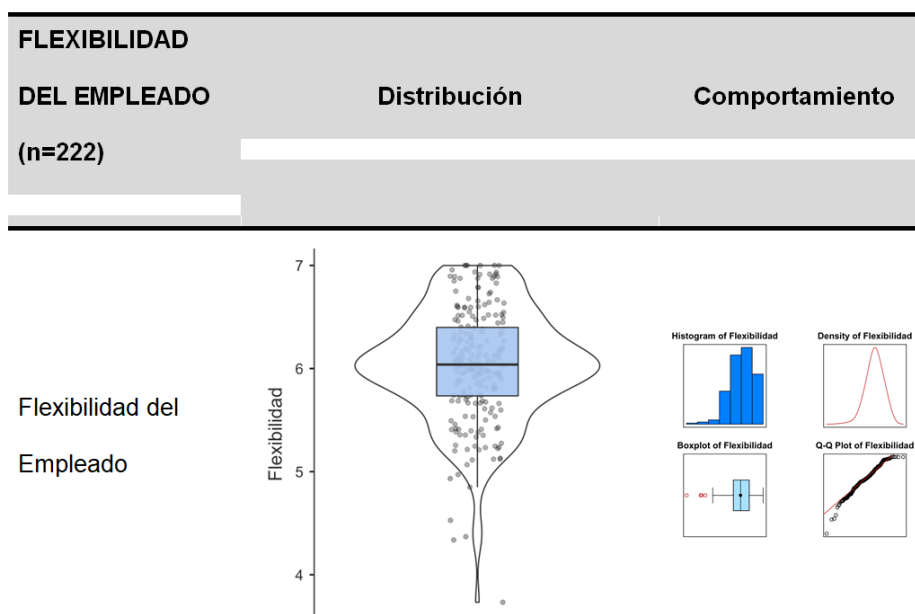
La dimensión de anticipación de Camps et al. (2015), conecta claramente con la anticipación y optimización de Van der Heijde y Van der Heijden (2006), al pretender la identificación de factores de los empleados que permitan evaluar la capacidad de prever los cambios, y de forma contextualizada y creativa adelantarse a dar soluciones o capacitarse para afrontarlos (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006).

La adaptación, que para Van der Heijde y Van der Heijden (2006) es flexibilidad personal, pero que en otros apartados de su trabajo mencionan como adaptabilidad, se refiere explícitamente a adaptación pasiva a los cambios en su entorno laboral, dejando fuera de la definición la adaptación creativa equivalente a la anticipación y la flexibilidad en el contenido del trabajo equiparable a polivalencia (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006).

Los argumentos expuestos anteriormente justifican la adaptación de la escala de Van der Heijde y Van der Heijden (2006) realizada por Camps et al. (2015), y, por lo tanto, el uso de este constructo para evaluar la flexibilidad del empleado en esta investigación.

Seguidamente se exponen las figuras de distribución (Figura 6), las medidas de dispersión (Tabla 5) y el alfa de Cronbach (Tabla 6) de la flexibilidad del empleado.

Figura 6. Distribución de flexibilidad del empleado.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Medidas de dispersión de la flexibilidad del empleado

Dimensión n= 222	Media aritmética	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Polivalencia	6,2	0,55	4,2	7,0
Anticipación	5,9	0,67	3,8	7,0
Adaptación	5,9	0,67	3,3	7,0
Flexibilidad del empleado	6,0	0,55	3,7	7,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Alfa de Cronbach de la flexibilidad del empleado

Dimensión n= 222	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Polivalencia	0.9285	Excelente
Anticipación	0.8673	Buena
Adaptación	0.8929	Buena
Flexibilidad del empleado	0.8394	Buena

Fuente: Elaboración propia

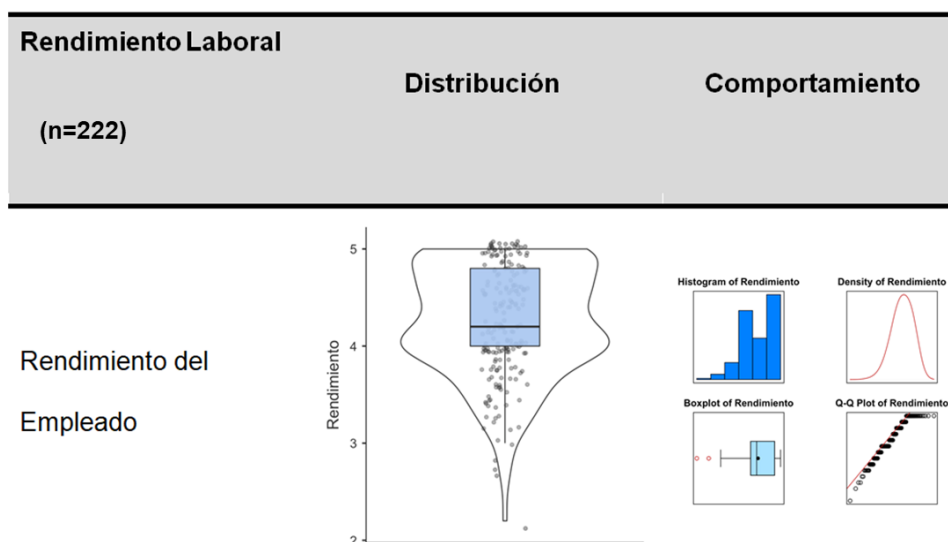
4.2.4. Medición de rendimiento laboral del empleado

Esta variable fue evaluada por el líder de equipo sobre el rendimiento individual de cada uno de sus empleados. Mediante una escala del 1 (nada) hasta el 5 (completamente) se midió el estándar de calidad, estándar de cantidad, estándar de

puntualidad, estándar de implementación, o reputación por su buen trabajo, esperado por la organización (Liden *et al.*, 2006; Vinokur-Kaplan, 1995).

A continuación, las figuras de distribución (Figura 7), las medidas de dispersión (Tabla 7) y el alfa de Cronbach (Tabla 8) del rendimiento laboral del empleado.

Figura 7. Distribución del rendimiento laboral del empleado



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Medidas de dispersión del rendimiento laboral del empleado

Dimensión n= 222	Media aritmética	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Rendimiento del empleado	4,2	0,57	2,2	5,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Alfa de Cronbach del rendimiento laboral del empleado

Dimensión n= 222	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
---------------------	---------------------	---------------

Rendimiento del empleado	0,9749	Excelente
---------------------------------	---------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Variables de control

Con el fin de identificar variables que pudieran interferir en la interpretación de los resultados (Morales, 2012; Mousalli-Kayat, 2015), se añadieron a los modelos analizados diferentes variables de control. Para los integrantes de los equipos de trabajo en el nivel 1, se introdujeron las variables de edad (en años), sexo (0 = Mujer, 1 = Hombre), nivel de formación (0 = Sin título universitario, 1 = Título universitario), y tiempo trabajando en la institución (en años). Para los líderes de cada equipo en el nivel 2, se utilizaron las variables de edad (en años), sexo (0 = Mujer, 1 = Hombre), nivel de formación (0 = Sin título universitario, 1 = Título universitario), tiempo trabajando en la institución (en años), y tamaño del equipo basado en el número de miembros.

4.3. Análisis por multiniveles

Como respuesta a las necesidades en la investigación para comprender la relación existente entre los sujetos y la influencia que en ellos tiene sus entornos, surge el análisis multinivel, teniendo como punto de partida que individuos de un mismo contexto, tienden a tener comportamientos parecidos entre sí (De la Cruz, 2008). En este apartado se enuncia el soporte teórico que da relevancia al análisis estadístico.

Para comprender el análisis multinivel, se hace necesario entender las jerarquías como estructuras naturales, en las que los individuos se encuentran agrupados por

niveles o unidades y que estas agrupaciones pueden presentar diferencias relevantes al ser analizadas.

Aitkin et al. (1981), a partir del estudio de Bennett (1976) en el campo educativo, demostraron que cuando el análisis estadístico agrupó correctamente los niños en clases, las diferencias no fueron significativas, y los niños educados formalmente no resultaron ser diferentes a los otros. Contrario a cuando utilizaron a los niños como unidades de análisis, omitiendo las agrupaciones por docentes, clases, y utilizando técnicas básicas de regresión múltiple. En el caso del Ministerio de Educación de Colombia, se encuentran agrupados por dependencias estratégicas, misionales, de apoyo y evaluación, a su vez en ministerio, viceministerios, direcciones y subdirecciones, lo que permite realizar análisis basados en modelos multinivel.

Estos modelos tienen como característica fundamental la comparación de teorías sobre variables y sus relaciones en cada uno de los niveles en los que se encuentran los datos organizados, permitiendo una estructura de análisis que reconoce los distintos niveles y su articulación de datos representados en un propio submodelo, que a su vez expresa la relación entre las variables de un nivel y explica cómo las variables de un nivel, interfiere en las relaciones que se pueden establecer en los otros niveles (Draper, 1995). De este modo, desde la década de los años 80, el modelo de regresión multinivel ha tomado fuerza entre los investigadores y recibido varios nombres, entre otros modelo de coeficientes aleatorios (De Leeuw y Kreft, 1986; Longford *et al.*, 1993) y modelos lineales jerárquicos (Bryk y Raudenbush, 1992; Raudenbush y Bryk, 1986), que si bien no son modelos exactos, presentan alta similitud permitiendo agruparlos con el nombre de modelos de regresión multinivel.

Estos modelos pueden comprenderse como un sistema jerárquico de ecuaciones de regresión, que asume el conjunto de datos con una variable dependiente medida en el nivel más bajo de la estructura, con variables explicativas de todos los niveles existentes. De este modo, da respuesta a la necesidad de analizar la relación entre las personas y su entorno para obtener un mejor conocimiento de las realidades, poder intervenir de manera eficiente y efectiva a partir de conocer de forma separada cada uno de los componentes de las estructuras organizativas y su impacto en los contextos (De la Cruz, 2008). Establecer estas jerarquías entre las variables influye en el análisis de los datos, al exigir al investigador el reconocimiento de que los individuos de un mismo contexto, suelen tener comportamientos parecidos, llevando a los grupos a establecer estructuras de correlaciones intracontextuales, que terminan desdibujando el supuesto de independencia en la que se basan los modelos de regresión lineal tradicional y por tanto, invalida sus métodos de estimación, traducidos en estimaciones incorrectas del error estándar (Davis *et al.*, 2001; De la Cruz, 2008).

Esta dependencia entre los individuos de un mismo grupo o correlación intracontextual o intraclase, también se presenta en cuestionarios donde la muestra no es aleatoria y se reemplaza con el muestreo de agrupaciones de áreas geográficas, dando como salida errores estándar muy pequeños y resultados falsamente significativos. Esto se llama efecto del diseño en los cuestionarios, y para eliminarlo, se calculan los errores estándar por métodos ordinarios y estiman la correlación intraclase entre las respuestas dentro de los grupos, sin garantizar una total corrección del efecto (De la Cruz, 2008).

Hasta aquí, se evidencia cómo los modelos multinivel aportan de mejor manera a los análisis y construcción de conocimiento. Para Sánchez-Catalejo y Ocaña-Riola (1999) resuelven básicamente dos problemas presentes en análisis de único nivel con datos jerárquicos:

1. Problemas estadísticos de correlación entre los individuos, en la estimación de los mínimos cuadrados ordinarios ineficientes y con significaciones espurias.
2. Problemas conceptuales, dado que se emplea el nivel equivocado (analizar los datos a un nivel y extraer conclusiones a otro). Este segundo aspecto lleva a dos situaciones:
 - 2.1. Interpretar agrupadamente datos individuales (falacia atomista o atomística). Considerado error tipo 1 al análisis realizado de variables de diferentes niveles en un solo nivel. Se presenta cuando se asigna el valor de las variables del grupo o contextuales a cada unidad de la investigación, desagregando los datos y dando origen a la falacia atomística, porque los individuos de un mismo grupo han recibido las mismas influencias que hacen que en las variables de respuesta, los valores obtenidos sean más homogéneos. Así se subestima el tamaño del error y el supuesto de independencia no se puede asumir (Moerbeek, 2004).
 - 2.2. Interpretar datos agrupados a nivel individual (falacia ecológica). Considerado error tipo 2 a los valores de las variables medidas en individuos y agregados como variables grupales, lo que se traduce en generalizar las relaciones obtenidas en el nivel superior al nivel individual. Esto finalmente genera pérdida del potencial estadístico y de información (Robinson, 2009).

Para evitar la eliminación de la varianza interna de los grupos, se debe tener en cuenta las estructuras jerárquicas y así los efectos de las variables de grupo no quedarán recogidos en el error en el momento de hacer análisis desagregados. Por esto, trabajar la agregación y desagregación es virtud de los modelos multinivel para evitar el análisis de datos en un nivel y sacar resultados y conclusiones a otro nivel (Quispe, 2014).

Adicionalmente, contribuye a resolver otras problemáticas como:

- Definir el impacto directo de las variables explicativas individuales de grupo.
- Definir si las variables de grupo influyen o moderan las relaciones a nivel individual (interacciones entre niveles).
- Establecer qué porcentaje de variabilidad de la variable explicada o dependiente, una vez controlada por las variables explicativas, es imputable al individuo y qué porcentaje es imputable al grupo (Abela, 2011).

Como ventaja de este modelo, está la posibilidad de controlar el impacto de las variables de contexto que pueden crear relaciones falsas si son omitidas (Steenbergen y Jones, 2002), modelar explícitamente la variabilidad entre grupos controlando la heterocedasticidad y permitir el análisis de la interacción entre factores sociales e individuales, abordando la relación entre indicadores objetivos y subjetivos (Abela, 2011).

Igualmente, se hace necesario comprender otros términos propios de este modelo como la correlación intraclase que mide el grado de dependencia de los individuos, y evalúa el grado de similitud entre unidades de nivel micro que pertenecen a la misma unidad macro. Asimismo, debemos tener en cuenta que estima el promedio

de las correlaciones entre todas las posibles ordenaciones de los pares de observaciones disponibles, y así, evita el problema de la dependencia del orden del coeficiente de correlación (Martínez-Garrido y Murillo, 2014). Su cálculo arroja un coeficiente que es el índice más adecuado para cuantificar la concordancia entre diferentes mediciones de una variable numérica (Hernández *et al.*, 1990; Prieto *et al.*, 1998). Generalmente, se evalúa mediante una ANOVA de efectos aleatorios conocido en el modelo multinivel como modelo vacío o nulo. Una correlación baja, que tome valores entre 0 y 0,39, significará que los sujetos dentro del mismo grupo son tan diferentes entre sí como los que pertenecen a otros grupos. En ese caso, los grupos no son homogéneos internamente y las observaciones son independientes (requisito necesario dentro de los modelos lineales tradicionales). Podemos decir que la correlación es alta cuando el índice toma valores superiores a 0,7. Si se ignora la presencia de esta correlación intraclase, los modelos resultantes son innecesarios y falsamente complejos, dado que aparecen relaciones significativas inexistentes (Martínez-Garrido y Murillo, 2014).

En cuanto a los coeficientes, el fijo es común a todos los sujetos, mientras que el aleatorio es variable y se distribuye según una función de probabilidad. Así, un modelo multinivel está compuesto por dos partes: una parte fija y general común a todos los contextos y otra que representa lo específico de cada contexto, el cual varía y se estima a través de la varianza en los distintos niveles jerárquicos (Martínez-Garrido y Murillo, 2014). Cuando se tiene la diferencia entre coeficiente fijo o aleatorio, ésta debe ser especificada en la construcción del modelo multinivel. O sea, por un lado, los coeficientes fijos que conformarían la parte fija del modelo, y por otro los coeficientes aleatorios que dan forma a la parte aleatoria. Otra definición

relevante, es la interacción entre variables medidas en diferentes niveles de una estructura jerárquica de datos, que puede darse como intervenciones basadas en grupos completos. En otras palabras, en los sujetos de una organización o empresas de un mismo sector.

Esta fundamentación, se ilustra a partir de una ecuación sencilla de regresión lineal de dos variables independientes.

$$\text{Nivel 1: } y_{ij} = \beta_0 + \beta_{1j}x_{1i} + e_i$$

Cuando el intercepto puede tomar diferentes valores en función de un segundo nivel, la ecuación quedará:

$$\text{Nivel 2: } \beta_{0j} = \beta_0 + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \beta_1 + \mu_{1j}$$

Por tanto, un modelo multinivel de dos niveles se define:

$$y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} X_{ij} + e_{ij}$$

Donde: y_{ij} representa el valor de la variable dependiente del individuo i en el grupo j del nivel 2.

El coeficiente β_{0j} , conocido como intercepto o constante, representa la media de la variable dependiente de un individuo el cual obtiene cero puntos en el predictor X_{ij} .

El coeficiente β_{1j} , conocido como pendiente o coeficiente de regresión, representa el cambio que pronostica el modelo en la variable dependiente por cada unidad de cambio en el predictor.

El término error e_{ij} representa el error asociado a cada predicción individual que realiza el modelo, error que se supone que se distribuye normalmente y con varianza σ^2_e .

En esta ecuación tanto el intercepto (β_{0j}) como la pendiente (β_{1j}) aparecen con el subíndice j , lo que informa de que cada unidad de nivel 2 tiene su propio intercepto y su propia pendiente, es decir, no se los interpreta como parámetros fijos, tal y como se realiza en los modelos de regresión clásicos, sino que pueden variar entre las unidades de este nivel, hecho característico de los modelos multinivel. Por esta razón, se incluye en el modelo un predictor perteneciente al nivel 2, con el objetivo de poder dar una explicación de esa variabilidad (Murillo-Torrecilla, 2008).

El modelo lineal jerárquico permite medir explícitamente la varianza a nivel individual y grupal en los resultados individuales. La intersección y la pendiente del análisis de nivel 1, o dentro del grupo, sirven como variables dependientes en el análisis de nivel 2 o entre grupos. Una estimación de parámetro significativa (γ_{10}) para el predictor de nivel 1 indica un efecto a nivel individual, y una estimación de parámetro significativa (γ_{01}) para el predictor de nivel 2 de las intersecciones de nivel 1, indica un efecto a nivel de grupo (Bryk y Raudenbush, 1992; Hofmann, 1997). El modelo lineal jerárquico fue el enfoque más apropiado porque permitió el uso de predictores individuales y predictores de grupo sin las deficiencias de los enfoques de agregación o desagregación.

El siguiente paso del análisis jerárquico, dado que una variable a nivel de grupo puede explicar solo las diferencias entre grupos, es mostrar que existen diferencias significativas entre grupos para las variables dependientes de este estudio

(Hofmann, 1997). Por lo tanto, he ejecutado modelos jerárquicos nulos separados (esto es, un modelo sin variable explicativa de nivel 2) con la flexibilidad y el rendimiento del empleado como variables dependientes de nivel 1. Los resultados proporcionaron evidencia de una variación significativa entre grupos en la flexibilidad del empleado ($\tau_{00} = .04$, $gI = 37$, $\sigma^2 = .36$, $p < .01$) y el rendimiento del empleado ($\tau_{00} = .08$, $gI = 37$, $\sigma^2 = .35$, $p < .001$) justificando el análisis entre niveles. Los modelos nulos también proporcionaron información para calcular los coeficientes de correlación intraclase (Intraclass Correlation Coefficient; ICC), que indican la proporción de la varianza entre grupos en relación con la varianza total exhibida por una variable (Bryk y Raudenbush, 1992). Esta estadística representa la cantidad máxima de varianza en una variable de nivel 1 que podría explicarse potencialmente por una variable de predicción de nivel 2.

El cálculo permite evaluar la cantidad de variación entre equipos en el rendimiento del empleado y la flexibilidad del empleado examinando la variación residual de nivel 2 de la intersección (τ_{00}), la variación residual de nivel 1 (σ^2) y calculando el Coeficiente de Correlación Intraclase (ICC) que representa la proporción de varianza en las variables de resultado que reside entre los grupos e indican la variabilidad explicada por las variables individuales y de contexto. Se calcula como varianza de nivel 2 (varianza de nivel 1 + varianza de nivel 2) (Snijders y Bosker 1994). Este coeficiente se aplica en los modelos de regresión lineal multinivel, ya que su estimación deriva del análisis de la varianza residual (Bauer y Sterba, 2011; Berkhof y Snijders, 2001).

Los resultados mostraron que $\tau_{00} = .04$, $p < .01$, $\sigma^2 = .36$, e $ICC1 = .04 / (.36 + .04) = .10$, lo que indica que el 10% de la varianza en la flexibilidad del empleado residía

entre los equipos en el primer modelo de estudio. Con respecto al segundo modelo, los resultados mostraron que $\tau_{00} = .08$, $p < .001$, $\sigma^2 = .35$, e $ICC1 = .08 / (.35 + .08) = .19$, lo que indica que el 19% de la varianza en el rendimiento laboral del empleado reside entre equipos.

Para realizar el análisis multinivel se utilizó el software Hierarchical Linear Modeling (HML) Versión 8.1, se relacionaron los datos obtenidos de capital psicológico del líder con CAO percibida por el empleado, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado controlado en líderes y equipos de trabajo por la edad, sexo, nivel de formación académica y tiempo trabajando en la institución.

Los datos se recopilaron en diferentes momentos y los modelos teóricos fueron probados con las respuestas de los participantes de los dos niveles de la investigación: líderes y equipos de trabajo.

CAPÍTULO 5. Resultados

En este capítulo se presentan cuatro apartados con los diferentes resultados de la investigación. Inicialmente en el apartado uno se tiene el análisis descriptivo y las correlaciones bivariadas realizadas, luego la validez discriminante en los apartados dos y tres de los dos modelos teóricos respectivamente, y en el apartado final la prueba de las seis hipótesis del estudio.

5.1 Análisis descriptivo y correlaciones bivariadas

La tabla 9 proporciona las medias, desviaciones estándar y correlaciones bivariadas entre las variables de estudio en el Nivel 1 y Nivel 2. Con respecto a las variables de control, esta tabla indica que la edad ($r = .62, p < .01$) y educación universitaria de los empleados ($r = .15, p < .05$) se relacionaron positivamente con la antigüedad en la organización, así como, la educación universitaria de los líderes ($r = .50, p < .05$) con respecto a la antigüedad en la organización. Sin embargo, dado que el análisis de correlación mostró que las asociaciones entre algunos de los cuatro constructos eran moderadamente altas (por ejemplo, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado, $r = .45, p < .01$), en los apartados 5.2 y 5.3 se desarrolló un análisis de validez discriminante entre las variables estudiadas en cada modelo.

Tabla 9. Medias, desviaciones estándar y correlaciones bivariadas entre las variables del estudio

Variables	Media	DE	1	2	3	4	5	6
Nivel 1: Nivel Individual								
1. Sexo empleado ^a	.37	.48						
2. Edad empleado	38.51	7.59	.03					
3. Educación empleado ^b	.72	.45	.05	.10				
4. Tiempo empleado en la organización	3.38	5.92	.01	.62**	.15*			
5. CAO percibida por el empleado	4.54	.96	.09	-.04	.02	.00		
6. Flexibilidad del empleado	6.05	.63	.12	.04	.00	-.02	.30**	
7. Rendimiento laboral del empleado	4.23	.64	.07	.11	-.03	.02	.28**	.45**
Nivel 2: Nivel equipo								
1. Sexo líder ^a	.47	.51						
2. Edad líder	40.61	7.99	.05					
3. Educación líder ^b	.92	.27	-.11	.00				
4. Tiempo líder en organización	5.04	6.87	.16	.59**	.06			
5. Tamaño equipo	5.84	4.99	-.04	.15	-.53**	.00		
6. Capital psicológico del líder	6.01	.80	-.13	.22	-.20	.05	.07	

Nota. N empleados = 222, N equipos = 38.

^a Sexo: 0 = Mujer, 1 = Hombre.

^b Educación: 0 = Sin título universitario, 1 = Título universitario

* $p < .05$, ** $p < .01$.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Validez discriminante (modelo de estudio 1)

Antes de probar la hipótesis, se examinó la validez discriminante de las tres medidas del modelo de estudio 1. Se realizó un análisis factorial confirmatorio (Confirmatory Factor Analysis) con AMOS 26.0 para examinar el carácter distintivo de los tres constructos. Se consideró fundamental comprobar la validez del tratamiento de estos constructos por separado. Se contrastó el ajuste de tres modelos anidados, que van desde el modelo hipotético de tres factores (capital psicológico, CAO y flexibilidad del empleado), el modelo de dos factores (capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado fusionados, y la flexibilidad del empleado), hasta el modelo de un factor (combinando todos los factores). Para ello, se calculó el índice de ajuste comparativo (comparative fit index; CFI), el índice de Tucker-Lewis (Tucker-Lewis index; TLI), y la raíz media error cuadrático de aproximación (root-mean square error of approximation; RMSEA). Los resultados del análisis factorial confirmatorio revelan que el modelo hipotético de tres factores (CFI = .98, TLI = .98, RMSEA = .03) se ajusta mejor a los datos que el modelo de dos factores modelo (CFI = .80, TLI = .78, RMSEA = .13) y el modelo de un factor (CFI = .77, TLI = .75, RMSEA = .14,). Los investigadores sugieren que los niveles de 0.90 o más para CFI y TLI y niveles de 0.06 o menos para RMSEA indican que un modelo ajusta apropiadamente los datos (Hu y Bentler 1999).

5.3. Validez discriminante (modelo de estudio 2)

También se analizó la validez discriminante de las medidas del modelo 2 del estudio. Se realizó un análisis factorial confirmatorio (Confirmatory Factor Analysis) con AMOS 26.0 para examinar el carácter distintivo de los cuatro constructos. Se consideró fundamental comprobar la validez del tratamiento de estos constructos

por separado. Se contrastó el ajuste de cuatro modelos anidados, que van desde el modelo hipotético de cuatro factores (capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado), el modelo de tres factores (capital psicológico del líder - CAO percibida fusionados, flexibilidad del empleado, y rendimiento laboral del empleado), los dos modelos de dos factores (capital psicológico del líder - CAO percibida - flexibilidad del empleado fusionados, y rendimiento laboral del empleado), el modelo de un factor (combinando todos los factores). Los resultados del análisis factorial confirmatorio revelan que el modelo hipotético de cuatro factores (CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .02) se ajusta mejor a los datos que el modelo de tres factores modelo (CFI = .83, TLI = .79, RMSEA = .11), el modelo de dos factores (CFI = .78, TLI = .75 RMSEA = .12) y el modelo de un factor (CFI = .75, TLI = .68, RMSEA = .14). Los resultados del análisis factorial confirmatorio apoyan el modelo hipotético de cuatro factores y, por lo tanto, el carácter distintivo de las variables en los hallazgos (Anderson y Gerbing, 1988; Hu y Bentler 1999).

5.4. Prueba de Hipótesis

Para analizar cada una de las hipótesis y acorde con las sugerencias de Hofmann y Gavin (1998), se utilizó el centrado de gran media (*grand-mean centering*) para todos los predictores. Investigaciones anteriores sugieren que el centrado de medias puede ayudar a abordar la interpretación de las intersecciones, la varianza de las intersecciones aleatorias entre grupos y la covarianza de las intersecciones con pendientes aleatorias, además de reducir la posible multicolinealidad (Hofmann y Gavin, 1998).

Hipótesis 1

El siguiente conjunto de análisis se realizó para examinar la Hipótesis 1 (Modelo 1), una hipótesis entre niveles, que establece que capital psicológico del líder, una variable de nivel 2, se relacionará positivamente con la flexibilidad del empleado, una variable de nivel 1. Se utilizó un modelo de pendientes como resultado (*slopes as outcome model*) con capital psicológico del líder como predictor de nivel 2 y flexibilidad del empleado como resultado de nivel 1 para probar la Hipótesis 1. Los resultados indicaron una relación positiva significativa entre capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado ($\gamma_{06} = .36, p < .05$). Por tanto, se confirmó la Hipótesis 1.

Hipótesis 2

La hipótesis 2 predice una relación positiva entre capital psicológico del líder (variable de nivel 2) y CAO percibida por el empleado (variable de nivel 1). Como modelo anterior, se implementó un modelo de pendientes como resultado (*slopes as outcome model*) con capital psicológico del líder como predictor de nivel 2 y CAO percibida por el empleado como resultado de nivel 1 para probar la Hipótesis 2. Los resultados en el modelo 2 de la Tabla 10 apoyan esta hipótesis entre niveles. Capital psicológico del líder se relacionó significativa y positivamente con CAO percibida por el empleado ($\gamma_{06} = .35, p < .001$).

Hipótesis 3.

El siguiente conjunto de análisis se realizó para probar la Hipótesis 3 (Modelo 3), una hipótesis de mediación entre niveles que establece que CAO percibida por el empleado (una variable de nivel 1) mediará los efectos de capital psicológico del

líder (una variable de nivel 2) en la flexibilidad del empleado (variable de nivel 1). Es necesario cumplir tres condiciones previas para apoyar una hipótesis de mediación (Baron y Kenny, 1986; Hofmann y Stetzer, 1996) usando un modelo de dos niveles. Se deben establecer relaciones significativas entre la variable independiente y la variable dependiente, entre la variable independiente y la variable mediadora, y entre la variable mediadora y la variable dependiente. Aquí, capital psicológico del líder tenía que estar relacionado positivamente con la flexibilidad del empleado; capital psicológico del líder tenía que estar relacionado positivamente con CAO percibida por el empleado; y esta a su vez, tenía que estar relacionada positivamente con la flexibilidad del empleado. Dadas estas tres condiciones, se brindaría apoyo para la hipótesis de mediación si la relación entre capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado ya no fuera significativa cuando se incluyera CAO percibida por el empleado en el modelo.

La primera condición previa para la mediación, la relación directa entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado es en sí misma una relación entre niveles. Para probar la relación directa entre capital psicológico del líder y la variable dependiente, se ejecutó un modelo separado de intersecciones como resultado con capital psicológico del líder como predictor de nivel 2 y la flexibilidad del empleado como resultado de nivel 1 (Hipótesis 1). Los resultados para la flexibilidad del empleado fueron significativos ($\gamma_{06} = .36, p < .05$), lo que indica que capital psicológico del líder se relacionó positiva y significativamente con la flexibilidad del empleado.

La segunda condición previa para la mediación fue una relación positiva entre capital psicológico del líder y CAO percibida por el empleado. Esta relación fue

analizada en la hipótesis 2 de este trabajo ($\gamma_{06} = .35, p < .001$), arrojando una relación significativa entre los dos constructos.

La tercera condición previa para la mediación fue la presencia de relaciones positivas entre CAO percibida por el empleado y la flexibilidad del empleado. Se estimó la regresión de coeficientes aleatorios con CAO percibida por el empleado como predictor de nivel 1 y la flexibilidad del empleado como variable dependiente de nivel 1. Los resultados indicaron una relación positiva significativa entre CAO percibida por el empleado y la flexibilidad del empleado ($\gamma = .21; p < .01$).

Por lo tanto, se cumplieron las tres condiciones previas de la mediación de Baron y Kenny (1986) para la flexibilidad del empleado (Hipótesis 3). Para probar el efecto de mediación especificado, se realizó un análisis simultáneo en el que la variable dependiente (es decir, la flexibilidad del empleado) disminuye tanto en la variable predictora (es decir, capital psicológico del líder) como en la variable mediadora potencial (es decir, CAO percibida por el empleado). Dos características deben ser evidentes en la ecuación resultante para respaldar una relación de mediación. Primero, se debe observar una relación significativa ($\gamma_{50} = .20, p < .01$) entre el mediador potencial (es decir, CAO percibida por el empleado) y la variable dependiente (es decir, la flexibilidad del empleado). En segundo lugar, la fuerza de la relación entre el predictor (es decir, capital psicológico del líder) y la variable dependiente (es decir, la flexibilidad del empleado) debe reducirse en relación con el primer paso de la condición previa ($\gamma_{06} = .08, p > .05$). En efecto, la relación entre el predictor y la variable dependiente desaparece cuando la variable potencial mediadora también está presente en la ecuación. Por lo tanto, CAO percibida por el

empleado medió completamente el efecto significativo de capital psicológico del líder en la flexibilidad del empleado.

Hipótesis 4

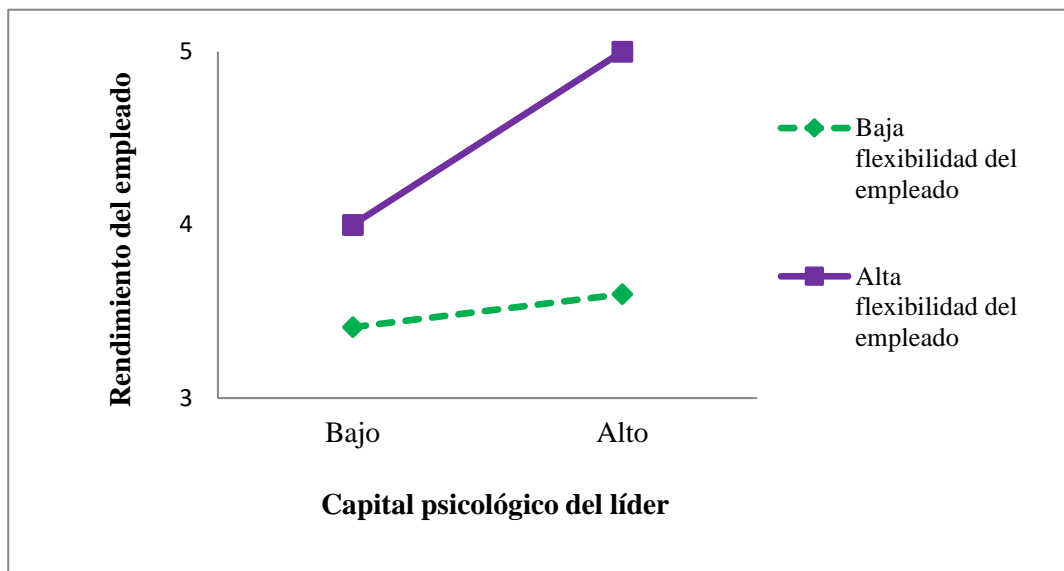
Con el propósito de examinar el segundo modelo propuesto, se analizó la Hipótesis 4 (Modelo 4), una hipótesis de nivel cruzado, que establece que capital psicológico del líder, una variable de nivel 2, se relacionará positivamente con el rendimiento laboral del empleado, una variable de nivel 1. Se usó un modelo de pendientes como resultado (*slopes as outcome model*) con capital psicológico del líder como predictor de nivel 2 y el rendimiento laboral del empleado como resultado de nivel 1 para probar la Hipótesis 4. Los resultados indicaron una relación significativa y positiva entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado ($\gamma_{06} = .34, p < .05$). Por tanto, se confirma la Hipótesis 4.

Hipótesis 5

La hipótesis 5 predice que la flexibilidad del empleado modera la relación entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado, de tal modo que la interacción entre capital psicológico del líder - flexibilidad del empleado influye positivamente cuando la relación es densa y disminuye cuando la relación es escasa. Se utilizó un modelo de pendientes como resultado (*slopes as outcome model*) con capital psicológico del líder como predictor de nivel 2, flexibilidad del empleado como moderador de nivel 1 y rendimiento laboral del empleado como variable dependiente de nivel 1 para probar la Hipótesis 5. La Tabla 10, Modelo 5, muestra que la interacción capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado sobre el rendimiento laboral del empleado fue significativa ($\gamma_{71} = .18, p < .001$), lo que refleja el apoyo inicial a esta hipótesis.

Este resultado se representa gráficamente tras aplicar el procedimiento sugerido en diversos trabajos (*Simple Slope Test*) (Aiken y West, 1991; Preacher *et al.*, 2006). Como resultado se encontró que la relación entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado era positiva y significativa cuando la flexibilidad del empleado era densa ($b = .55$, $t = 2.41$, $p < .05$), pero no fue significativa cuando la flexibilidad del empleado fue escasa ($b = .18$, $t = .94$, $p > .05$). La figura 8 ilustra esta relación en niveles altos (media +1 *desviación estándar*) y bajos (media -1 *desviación estándar*) de flexibilidad del empleado. Por tanto, se confirmó la Hipótesis 5.

Figura 8. La interacción del capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado sobre el rendimiento laboral del empleado



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis 6

El siguiente conjunto de análisis se llevó a cabo para probar las Hipótesis 6, una hipótesis de mediación moderada (Muller *et al.*, 2005) entre niveles que establece que CAO percibida por el empleado (una variable de nivel 1) mediará el efecto

moderador de la flexibilidad del empleado (variable de nivel 1) en la relación entre capital psicológico del líder (una variable de nivel 2) y rendimiento laboral del empleado (variable de nivel 1). La siguiente relación fue examinada siguiendo los pasos delineados por Baron y Kenny (1986) como necesarios para establecer la mediación moderada:

(1) Capital psicológico del líder influyó en el rendimiento laboral del empleado, como ya se estableció en la hipótesis 4 ($\gamma_{06} = .34, p < .05$).

(2) Capital psicológico del líder influyó en la CAO percibida por el empleado (hipótesis 2, $\gamma_{06} = .35, p < .001$).

(3) La CAO percibida por el empleado influyó en el rendimiento laboral del empleado ($\gamma = .24, p < .001$).

(4) Cuando se agregó CAO percibida por el empleado al paso 1, el efecto de capital psicológico del líder en el rendimiento laboral del empleado se redujo ($\gamma = .27, p > .05$).

(5) Finalmente, la interacción CAO percibida por el empleado y flexibilidad del empleado afectó el rendimiento laboral del empleado (hipótesis 6, $\gamma_{70} = .18, p < .05$). La presencia de esta interacción, junto con los efectos mediadores de CAO percibida por el empleado sobre la relación capital psicológico de líder - rendimiento laboral del empleado, indica la existencia de una mediación moderada.

En otras palabras, la mediación sólo ocurrió en la condición de alta flexibilidad. Para los empleados de alta flexibilidad, capital psicológico del líder tuvo un fuerte efecto en CAO percibida por el empleado ($\gamma = .20, p < .01$) y cuando se agregó CAO percibida por el empleado al modelo de rendimiento laboral del empleado, tuvo un

efecto significativo en el rendimiento laboral del empleado de alta flexibilidad ($\gamma = .18, p < .05$) y redujo el efecto de capital psicológico en el rendimiento laboral del empleado con alta flexibilidad ($\gamma = .33, p > .05$).

En contraste, la mediación no ocurrió para los empleados de baja flexibilidad. El capital psicológico del líder no tuvo ningún efecto sobre la capacidad de aprendizaje organizativo percibida por el empleado para sujetos de baja flexibilidad. Cuando se agregó al modelo de rendimiento laboral del empleado, la CAO percibida por el empleado no mostró un efecto significativo en el rendimiento laboral del empleado ni redujo el efecto de capital psicológico para los empleados de baja flexibilidad ($\gamma = .18, p > .05$).

Tabla 10. Resultados del análisis de regresión basado en el modelo lineal jerárquico de la flexibilidad del empleado, la CAO percibida por el empleado y rendimiento laboral del empleado

Variables predictoras	Flexibilidad del empleado		CAO percibida por el empleado		Flexibilidad del empleado		Rendimiento laboral del empleado		Rendimiento laboral del empleado		Rendimiento laboral del empleado	
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	Coeficiente	p	Coeficiente	p	Coeficiente	p	Coeficiente	p	Coeficiente	p	Coeficiente	p
Intercepto (Y ₀₀)	6.08 ***	.04	4.61 ***	.09	6.07***	.03	4.18***	.05	4.13***	.06	4.13***	.06
Nivel 1 Variables												
Sexo empleado ^a (Y ₁₀)	.14	.08	.08	.16	.14	.08	.10	.08	.05	.07	.05	.06
Edad empleado (Y ₂₀)	.00	.01	.00	.01	.00	.01	.00	.01	.00	.01	.00	.01
Educación empleado ^b (Y ₃₀)	-.21**	.07	-.17	.21	-.13	.08	.11	.13	.21	.11	.15	.09
Tiempo del empleado en la organización (Y ₄₀)	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	.00	.01	.00	.01	.00	.01
CAO percibida por el empleado (Y ₅₀)					.20**	.06					-.98	.51
Flexibilidad del empleado (Y ₆₀)									.54***	.06	-.39	.38
CAO percibida por el empleado x flexibilidad del empleado (Y ₇₀)											.18*(H6)	.09
Nivel 2 Variables												
Sexo líder ^a (Y ₀₁)	.12	.07	.04	.13	.09	.05	.13	.09	.11	.08	.11	.09
Edad líder (Y ₀₂)	.00	.00	-.03	.01	.00	.00	.01	.01	.00	.01	.00	.01
Educación líder ^b (Y ₀₃)	.50**	.14	.20	.31	.27*	.11	.33	.18	.21	.20	.25	.17
Tiempo del líder en organización (Y ₀₄)	.01	.01	-.01	.01	.00	.01	-.02	.01	-.01	.01	-.02*	.01
Tamaño equipo (Y ₀₅)	.01	.01	.00	.01	.01	.00	.02*	.01	.02*	.01	.02**	.01
Capital psicológico del líder (Y ₀₆)	.36*(H1)	.14	.35*** (H2)	.07	.08 (H3)	.05	.34* (H4)	.14	.37	.21	.33	.21

	Flexibilidad del empleado	CAO percibida por el empleado	Flexibilidad del empleado	Rendimiento laboral del empleado	Rendimiento laboral del empleado	Rendimiento laboral del empleado
Variables predictoras	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Interacciones entre niveles						
Capital psicológico del líder x Flexibilidad del empleado (γ_{71})					.18*** (H5)	.02
Desviación del modelo	433.53	608.62	416.84	445.42	404.42	399.07

Nota. N en el nivel 1 = 222, nivel 2 = 38.

^a Sexo: 0 = Mujer, 1 = Hombre.

^b Educación: 0 = Sin título universitario, 1 = Título universitario

La desviación del modelo indica la bondad de ajuste general del modelo, lo que implica que cuanto mayor es la desviación, peor se ajusta el modelo.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6. Discusión

Los estudios de tipo multinivel permiten revisar en diferentes contextos la manera en que se relacionan los individuos acorde con las jerarquías y roles que cada uno desempeña (Abela, 2011). En este estudio, se analizaron las relaciones directas, mediadoras y moderadoras entre el capital psicológico del líder, CAO percibida por el empleado, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral del empleado en una muestra de 260 individuos (38 equipos con sus líderes). Se encontraron relaciones positivas y significativas que aportan a la comprensión de las condiciones psicológicas del líder, su influencia en los equipos de trabajo, en la estrategia de la organización como ventaja competitiva y cumplimiento de sus objetivos.

En la actualidad, el capital psicológico está siendo ampliamente estudiado y relacionado con otros constructos para evaluar su impacto en las organizaciones (Asbari *et al.*, 2021; Carmona- Halty *et al.*, 2021; Cuadra-Peralta *et al.*, 2018; Purwanto *et al.*, 2021). Estos estudios están enfocados en rastrear y relacionarlo con la capacidad dinámica en la competitividad y el desempeño organizacional (Avey *et al.*, 2011a; Huselid, 1995). No obstante, son pocos los trabajos empíricos que han analizado el impacto de las condiciones psicológicas del líder en sus equipos.

A continuación, se encuentran las aportaciones de esta investigación según los resultados obtenidos. Cada apartado corresponde a una hipótesis estudiada. De acuerdo al primer modelo teórico se tienen tres aportaciones: la relación entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado, la relación entre el capital psicológico del líder y la CAO percibida por el empleado y la mediación de la CAO

percibida por el empleado en la relación entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado; que corresponden respectivamente a los apartados del uno al tres. Los apartados restantes responden al segundo modelo teórico y van del cuarto al sexto. Corresponde el cuarto a la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado. El quinto subapartado aborda la moderación de la flexibilidad del empleado en la relación entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado. El último apartado trata la moderación de la flexibilidad del empleado en la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado, cuando dicha relación es mediada por la CAO percibida por el empleado.

6.1 Aportación de la relación entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado

Este estudio evaluó la relación entre el capital psicológico del líder en la flexibilidad del empleado dentro de su equipo de trabajo con un resultado positivo y estadísticamente significativo. Esto refuerza el capital humano y sus condiciones individuales como una capacidad dinámica estratégica para alcanzar los objetivos de las organizaciones (Grant, 1991), en el cual, tener líderes con alto capital psicológico puede potenciar el comportamiento psicológico positivo, habilidades y destrezas de sus equipos (Pérez y Toro, 2015). Se demostró como la flexibilidad del empleado puede verse favorecida por el capital psicológico de sus líderes ($\gamma_06 = .36$, $p < .05$). Para autores como Eisenhardt y Martin (2000) y Zollo y Winter (2002), la flexibilidad del empleado como capacidad dinámica es un aspecto estratégico de las

empresas, al ser el capital humano quien ejecuta rutinas y procesos que se convierten en capital intelectual y de conocimiento (Edvinsson y Malone, 1997; Grant, 1996). Este resultado fortalece el enfoque de Torres y Díaz (2010), que plantea la importancia de potenciar las condiciones psicológicas del capital humano, en este caso de los líderes, para fortalecer la flexibilidad del empleado de los equipos de trabajo y la eficiencia de la empresa.

Estudios recientes se han preocupado por documentar como las condiciones psicológicas del líder influyen en otros constructos como lo muestra Pitichat et al. (2018), quienes encontraron una relación positiva entre el capital psicológico de 120 líderes y el clima de aprendizaje, apoyo social y organizacional y la carga de trabajo. Por su parte, Chen (2015) desarrolló un modelo jerárquico lineal en el que examinó las relaciones del capital psicológico de 60 líderes y sus equipos, el desempeño laboral medido en la tarea, el contexto, y el compromiso laboral de sus 319 seguidores en una organización de comunicaciones en Taiwán. En este estudio demostró que el capital psicológico de los equipos de trabajo, media el compromiso laboral en una asociación positiva con el capital psicológico de los líderes, y que las condiciones psicológicas de los equipos de trabajo y su desempeño, está mediado por el compromiso laboral (Bouckenooghe *et al.*, 2015; Chen *et al.*, 2017). Estas investigaciones realizadas por multiniveles han evaluado el capital psicológico entre líderes y sus equipos. Chen et al. (2017) realizó un estudio en China con 423 empleados agrupados en 34 equipos, en cual el capital psicológico de los líderes influyó positivamente en las condiciones psicológicas de sus equipos mediante el mejoramiento en la identificación organizacional. Por su parte, Bouckenooghe et al. (2015) en una muestra de 171 empleados con 24 supervisores, demostraron la

influencia del capital psicológico y la coherencia de los objetivos del líder y su equipo, mediando la relación positiva entre liderazgo ético de los líderes y desempeño laboral de los equipos de trabajo.

En otros campos como el escolar, también han documentado el rol del capital psicológico en comportamiento, actitudes, desempeño, entre otros constructos en el ámbito grupal e individual (Carmona-Halty *et al.*, 2021; Heled *et al.*, 2016). En este caso, se propusieron evaluar el papel mediador del capital psicológico del equipo entre el clima de aprendizaje y los resultados diferenciados por grupo e individuos. Como resultado obtuvieron una influencia positiva del capital psicológico del equipo con los constructos evaluados, incluidos la satisfacción laboral individual y grupal, el comportamiento de ciudadanía organizacional grupal y clima de aprendizaje del equipo. Estos resultados podrían orientar a los tomadores de decisiones en las instituciones para potenciar el capital psicológico de sus equipos (Heled *et al.*, 2016). Las investigaciones descritas, han mostrado el papel mediador del capital psicológico en trabajos jerárquicos o por niveles entre los líderes y sus equipos de trabajo.

El primer aporte de este estudio fue la asociación directa, positiva y significativa del capital psicológico del líder como variable independiente con la flexibilidad del empleado de los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia. Para las empresas, contar con líderes con alto capital psicológico se convierte en ventaja competitiva al ser referentes para sus equipos de trabajo, generar motivación, afrontar desafíos y retos con mayor optimismo y esperanza, ser recursivos para la toma de decisiones y resolución de problemas (Avey *et al.*, 2011; Peterson *et al.*, 2009). Esto se materializa en las organizaciones en empleados, que por imitación a

sus líderes desarrollan condiciones psicológicas positivas, mayor motivación y resultados para la organización en el marco de su direccionamiento estratégico (Rego *et al.*, 2012; Yammarino *et al.*, 2008).

En el contexto colombiano y las organizaciones con organigramas similares al del Ministerio de Educación de Colombia, es de suma importancia reconocer el potencial de la relación de estas dos variables en función del capital humano y de la organización. En la medida que las empresas identifiquen la necesidad de que sus líderes presenten altos niveles de capital psicológico por la fuerte influencia que pueden ejercer en sus equipos de trabajo, será posible incorporar en los departamentos de gestión humana estándares que permitan su evaluación. De otra parte, tener líderes conscientes de la responsabilidad que implica su rol para lograr que los miembros de su equipo mejoren sus capacidades de adaptación a los cambios, anticipación ante los riesgos, las exigencias del entorno y la polivalencia acorde con las necesidades de la organización; permitirá impactar positivamente los objetivos institucionales.

De manera particular, los líderes de las direcciones y subdirecciones del Ministerio de Educación de Colombia son profesionales con formación posgradual que además tienen a cargo equipos de trabajo heterogéneos en su formación y roles a desempeñar. Estos líderes que tienen un alto capital psicológico pueden hacer que sus equipos de trabajo brinden mejor acompañamiento y respuesta a las entidades territoriales certificadas en educación para garantizar el acceso y la permanencia de los escolares del país al sistema educativo. Al ser flexibles ante las situaciones, las realidades de las localidades y anticiparse a las situaciones problemáticas pueden fortalecer los procesos curriculares y la calidad académica, la implementación de

nuevas tecnologías, el mejoramiento de la infraestructura escolar, la formación docente, entre otros aspectos. Esto favorece la presencia eficiente del Ministerio de Educación de Colombia en los departamentos y ciudades del país, al tener personal altamente capacitado en contacto directo con las instituciones educativas, capaz de dar soluciones sin tener que agotar innecesariamente los niveles de jerarquía establecidos. Equipos de trabajo que cuentan con el respaldo de líderes que generan confianza, motivan al logro de objetivos y el afrontamiento de las problemáticas para garantizar un acompañamiento efectivo del Estado colombiano en las diferentes regiones del país.

Este resultado aporta a la literatura científica la posibilidad de reconocer y profundizar en el capital psicológico de manera diferencial entre líderes y equipos de trabajo. Al igual favorece su evaluación de manera independiente y jerárquica, para fortalecer la evidencia de este constructo en función de la estrategia competitiva para las organizaciones. Aportar con este estudio a la comprensión de las condiciones psicológicas de los líderes como factor determinante en los resultados de productividad y eficiencia de las empresas, permite proyectar líneas de investigación para el capital psicológico. Se deben realizar estudios longitudinales, con modelos teóricos y estructuras de segundo, tercer y cuarto nivel, que evalúen la influencia de las condiciones psicológicas en el avance y desarrollo del comportamiento organizacional positivo y el impacto del capital humano en el crecimiento institucional.

En cuanto a la flexibilidad del empleado de los equipos de trabajo, para el Ministerio de Educación de Colombia es relevante este resultado ante la complejidad del servicio que presta en todo el territorio nacional con 32 departamentos y más de mil

municipios. Es fundamental tener líderes que aporten a que los equipos de trabajo que representan el Ministerio se adapten con mayor facilidad a las condiciones particulares sociodemográficas, políticas y culturales de las instituciones educativas para responder efectivamente a sus realidades y necesidades académico-administrativas. Para ejemplificar dichas particularidades cabe citar la infraestructura educativa existente en el departamento del Magdalena, donde el gobierno nacional atendiendo las diferencias entre la zona rural y urbana tiene en ejecución la construcción o mejoramiento de 271 aulas para cubrir 10.105 estudiantes en la cabecera municipal. Para atender la ruralidad priorizó el mejoramiento de 24 sedes educativas que beneficiaran a 13.380 escolares (Ministerio de Educación de Colombia, 2020b). Estas intervenciones son lideradas por la Dirección de Cobertura y Equidad, con el líder y equipo de trabajo de la Subdirección de Acceso. Tener un líder con altas condiciones psicológicas que influya en la capacidad de adaptación a las realidades, anticiparse a las situaciones y leer de manera crítica y objetiva las necesidades territoriales en materia educativa, permiten al Ministerio focalizar sus recursos e intervenciones en los lugares y población que lo requiere para impactar efectivamente la calidad de la educación del país.

6.2 Aportación de la relación entre el capital psicológico del líder y la CAO percibida por el empleado

Se encuentran trabajos empíricos por niveles del capital psicológico entre líderes y equipos relacionados con desempeño social, comportamiento organizacional, desempeño laboral y conflicto entre empleados (Boone, 2020; Chen *et al.*, 2017; León-Pérez *et al.*, 2016). En cuanto al capital psicológico del líder y la CAO

percibida por el empleado de sus equipos de trabajo, son escasos los estudios en la literatura científica que evalúan las asociaciones entre estos dos constructos por niveles.

La CAO percibida por el empleado ha sido estudiada en los últimos años, como constructo esencial en la gestión empresarial (López-Zapata *et al.*, 2017), porque permite conocer el potencial humano a disposición para gestionar la organización y aportar a los objetivos institucionales. Posibilita la reconfiguración y construcción de otras capacidades a favor de la eficiencia empresarial (Teece, 2007). Este estudio encontró relación positiva y estadísticamente significativa ($\gamma_{06} = .35, p < .001$) entre el capital psicológico de los líderes del Ministerio de Educación de Colombia y la CAO percibida por el empleado de los equipos de trabajo.

Este hallazgo cobra relevancia para las organizaciones que comparten las estructuras organizacionales con tanta verticalidad, en la medida que las condiciones psicológicas de los líderes pueden influir en el desarrollo integral de sus seguidores y el mejoramiento del aprendizaje organizacional. Acorde con Gil *et al.* (2011), el cumplimiento de objetivos empresariales y de sus empleados se basa fundamentalmente en el tipo de líder al frente de sus procesos estratégicos y enfoque de personal. En esta línea, las empresas que proyecten su desarrollo y crecimiento de manera integral deberán comprender y trabajar por el fortalecimiento del recurso humano desde una perspectiva organizacional positiva, identificando que habilidades requieren según el rol de cada integrante en la institución.

El análisis multinivel de este estudio, permite reconocer la influencia positiva del capital psicológico de los líderes en sus equipos ($\gamma_{06} = .35, p < .001$), al potenciar el aprendizaje organizativo que permita una renovación continua, tanto individual como

colectiva para que finalice en el impacto positivo en la institución (Crossan *et al.*, 1999). De esta manera, tener líderes con alto capital psicológico en las empresas como el Ministerio de Educación de Colombia favorece los cambios en el comportamiento de los equipos de trabajo. Un líder optimista, con capacidad resolutiva ante las dificultades, favorece en sus seguidores la participación activa en la toma de decisiones, el diálogo, posturas críticas frente a las realidades y la interacción de la organización con el entorno, para asumir riesgos y experimentar como alternativa para abordar la incertidumbre (Garvin, 1993; Goh y Richards, 1997; López-Zapata *et al.*, 2012; Nevis *et al.*, 1995). Así, se logra que las acciones individuales, como resultado del trabajo compartido, se materialicen en prácticas, procesos o estrategia organizacional (Vera *et al.*, 2011).

El nivel del capital psicológico del líder de la organización puede influir y favorecer el desarrollo integral (personal y profesional) de su equipo de trabajo. Debe generar entornos acogedores que brinden bienestar y tranquilidad, actitudes positivas frente a los entornos cambiantes y los retos del sector. Así, de forma individual y grupal puedan descubrir nuevos patrones de comportamiento acorde con el contexto organizacional (Lant y Mezías, 1992; Senge, 1990b) y de manera responsable se apropien del aprendizaje en beneficio de mejores decisiones para la organización (Slater y Narver, 1995). En empresas como el Ministerio de Educación de Colombia con alta complejidad administrativa, tener líderes con mayores capacidades psicológicas, podrá lograr mayores resultados para la organización y el personal a cargo, al favorecer el aprendizaje individual (Berson *et al.*, 2006; Pérez, 2012), además de mejorar el servicio. Por ende, la influencia de un líder en la satisfacción de sus equipos y su rol mediador con el contexto de la organización puede contribuir

a la eficiencia institucional (Cao, 2017). Este alcance del enfoque estratégico se refleja en mejor desempeño, compromiso, rendimiento y mantenimiento de la ventaja competitiva, soportada en el conocimiento, su capital humano, la articulación del aprendizaje organizacional con las condiciones del líder y sus habilidades (López-Zapata *et al.*, 2017).

La CAO percibida por el empleado tiene influencia en el ámbito comportamental de los individuos y el mejoramiento de sus aptitudes (Jiménez y Sanz, 2011). Ha sido estudiada como mediadora entre varios constructos (Rajakumar y Banumathi, 2017; Vidal, 2012), como la influencia frente a los retos en la gestión del capital humano, su impacto en los objetivos organizacionales, los nuevos contextos (Kalantarian *et al.*, 2012; Lewis *et al.*, 2001;) y la necesidad de aumentar la inversión en el recurso humano (Munjal y Kundu, 2017) como capacidad dinámica diferenciadora y ventaja competitiva.

La segunda aportación de este trabajo fue demostrar la relación positiva y significativa por multiniveles entre el capital psicológico del líder y la CAO percibida por el empleado de los equipos de trabajo del Ministerio de Educación de Colombia. A modo de ejemplo, el Estado como responsable de la educación pública del país, debe atender situaciones de emergencia en la que se vea afectada la población escolar o las condiciones de infraestructura educativa. En noviembre de 2020, Colombia sufrió una ola invernal que afectó la infraestructura y dotación de 185 instituciones educativas que atendían más de 85 mil niños de los departamentos de San Andrés y Providencia, Atlántico, La Guajira, Chocó, Bolívar y Cartagena. Fue un equipo de trabajo interdisciplinario de la Dirección de Cobertura y Equidad y de la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión territorial, el encargado de diagnosticar

junto con las secretarías de educación, los grados de afectación y proyectar las acciones de intervención (Ministerio de Educación de Colombia, 2020c). Tanto los líderes de las direcciones y subdirecciones, como los empleados de los equipos de trabajo requirieron de condiciones psicológicas altas para atender situaciones como la planteada. Los líderes con alto capital psicológico favorecen en sus equipos la toma de decisiones participativa con las secretarías de educación, el diálogo y la interacción con el entorno y la realidad existente para dar soluciones pertinentes y realistas, además de tener confianza para asumir los riesgos propios de situaciones que emergen súbitamente y requieren intervención inmediata. Dicho de otra manera, estos equipos de trabajo necesitaron tener un alto nivel de aprendizaje organizativo para responder a la emergencia presentada sin alejarse de la misión institucional, además de mantener la coherencia con el comportamiento organizacional histórico frente a situaciones similares. En otras palabras, acorde con la CAO adquirido en su permanencia en la institución y potenciado por los líderes con alto capital psicológico.

Este resultado es relevante porque aporta a la literatura científica el análisis jerárquico de dos constructos no relacionados entre líderes y equipos de trabajo. Amplía las posibilidades para evaluar y robustecer constructos como la CAO percibida por el empleado en estructuras de diferentes niveles y su relación con otras variables como capital psicológico de los líderes de las empresas. Es perentorio que en las instituciones incorporen en sus áreas de gestión del talento humano, la evaluación de las condiciones psicológicas y de liderazgo como elementos claves al momento de seleccionar el recurso humano acorde con los perfiles requeridos, conscientes del alto impacto que pueden tener de manera

directa e indirecta en el cumplimiento de los objetivos corporativos, con especial énfasis en aquellos que tendrán capital humano a cargo.

6.3 Aportación de la mediación de la CAO percibida por el empleado en la relación entre el capital psicológico del líder y la flexibilidad del empleado

La tercera aportación de este trabajo es que la CAO percibida por el empleado, es mejorada por el capital psicológico del líder, lo que, a su vez, tiene un impacto positivo en la flexibilidad del empleado, siendo una mediación positiva y estadísticamente significativa.

Rajakumar y Banumathi (2017), encontraron mediación parcial de la CAO percibida por el empleado entre sistemas de alto rendimiento y emprendimientos corporativos. Autores como Vidal (2012), proponen modelos teóricos dinámicos donde este constructo relacionado con otros pueda ser evaluado directa o indirectamente, para evidenciar cómo el aprendizaje organizativo, puede aportar a las empresas al modificar su percepción y manera de interactuar con su entorno.

Para el Ministerio de Educación de Colombia al tener un líder, que a su vez cuenta con dos viceministerios, un secretariado general, seis direcciones y dieciocho subdirecciones, el aprendizaje organizacional es un elemento clave para responder a la complejidad de la estructura, los procesos, el entorno y los objetivos de la organización como entidad pública. Cobra importancia la conformación de los líderes y los equipos de trabajo para favorecer que la CAO percibida por el empleado, medie positivamente entre el capital psicológico del líder y la capacidad

de adaptarse, anticiparse y ser polivalente de los equipos de trabajo. Los miembros de los equipos de trabajo que no estén fortalecidos en toma de decisiones participativas, con posturas críticas en el diálogo y las lecturas del entorno para evaluar los riesgos y proponer alternativas de solución, no pueden tener las habilidades para desempeñar diferentes roles en la organización, anticiparse a las situaciones ni adaptarse fácilmente a los entornos cambiantes y desafiantes del sector público. Es necesario que las organizaciones reconozcan en la CAO percibida por el empleado, el efecto positivo que ejerce para que los altos niveles del capital psicológico del líder puedan influir favorablemente en la flexibilidad del empleado e impactar la estrategia institucional.

Para ilustrar esta aportación, el Ministerio de Educación de Colombia cuenta con la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar encargada de garantizar el adecuado funcionamiento del programa de alimentación escolar del país. Para ello, tiene un director general, un subdirector general, cuatro asesores (planeación, comunicaciones, control interno y jurídico), y cuatro subdirecciones (análisis, calidad e innovación; fortalecimiento, gestión corporativa e información) (Ministerio de Educación de Colombia, 2021d). Acorde con los resultados de este trabajo, el capital psicológico del líder afecta de manera positiva y significativa la flexibilidad del empleado, y la CAO media positiva y significativamente esta relación. En este ejemplo, el papel de los asesores debe estar permeado por su CAO para favorecer que la confianza, la motivación, el optimismo que el director y subdirector general brinden a las subdirecciones operativas, permitan una flexibilidad en el marco de la normativa jurídica, los valores institucionales, los presupuestos aprobados y toda la jurisdicción relativa a la alimentación de los escolares colombianos (Ministerio de

Educación de Colombia, 2021e). Por tanto, es necesario hacer mediar la CAO del empleado entre las condiciones psicológicas de los líderes y su efecto positivo en la flexibilidad del empleado para lograr que haya coherencia entre el comportamiento organizacional producto del aprendizaje organizativo, frente a las diversas situaciones y las adaptaciones o anticipaciones que puedan ejecutar los equipos de trabajo. No es viable un efecto positivo del capital psicológico del líder en la flexibilidad del empleado, si no se tiene en cuenta el acervo histórico de la organización en el diálogo, la toma de decisiones participativa, la manera en que asume los riesgos, interacciona con el entorno y experimenta para dar respuesta al crecimiento y mejoramiento continuo de la organización.

En consecuencia, la CAO percibida por el empleado, potenciada por el capital psicológico del líder, puede ser una buena predictora en habilidades como la adaptación al cambio de roles, actitudes, maneras de pensar, y anticiparse a las exigencias competitivas de los mercados laborales. De igual forma, permite comprender las prácticas y rutinas como escenarios esenciales para el aprendizaje organizacional (creación, adquisición y transferencia de conocimiento) (Nonaka y Takeuchi, 1995). Una vez que se constata el valor del aprendizaje, se convierte en capacidad individual a disposición de los objetivos organizacionales, susceptibles de mejorar y potenciar en empleados inquietos por su entorno, los desafíos empresariales, la competitividad, la lectura de los riesgos y la toma de decisiones participativa.

En síntesis, personal con alta capacidad de aprendizaje permite alcanzar mayores niveles de flexibilidad reflejados en la anticipación eficiente a los eventos adversos o de oportunidad, y la adaptación a las circunstancias cambiantes, altamente

estresantes, turbulentas y competitivas. Igualmente, brinda una gama de habilidades para asumir roles, decisiones y actitudes diferenciales según los contextos y exigencias del mundo empresarial en que se encuentre. Acorde con estos resultados, para las empresas tener capital humano con altos niveles de CAO y líderes con capital psicológico que potencian sus equipos de trabajo, es una ventaja competitiva que impacta positivamente la adaptación, la anticipación y polivalencia de los empleados. No obstante, se requiere seguir aportando evidencia empírica sobre estos constructos relacionados como mediadores en modelos teóricos, que permitan fortalecer científicamente el comportamiento organizacional positivo y la evidencia de las condiciones psicológicas de los líderes como factor diferencial en la ventaja competitiva de las empresas.

6.4 Aportación de la relación del capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado

A partir del análisis y uso de las capacidades psicológicas positivas evaluadas y aplicadas para mejorar el rendimiento laboral (Luthans, 2002), surge la psicología de la salud ocupacional positiva (Bakker y Rodríguez, 2012), para documentar y evidenciar sus avances (Torrente *et al.*, 2012). A partir del estudio de las condiciones, recursos personales y laborales de los individuos, se puede aportar a la comprensión de las herramientas requeridas para afrontar las tareas en los lugares de trabajo (Bakker y Demerouti, 2013), cambiar el enfoque negativo abordado desde la salud ocupacional (Macik-Frey *et al.*, 2007) y el rendimiento laboral del empleado.

Este trabajo evidenció una relación positiva y relevancia estadística entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado ($\gamma_{06} = .34, p < .05$) del Ministerio de Educación de Colombia. Este resultado coincide con los obtenidos por Luthans et al. (2005) y Youssef-Morgan y Luthans (2015), quienes asociaron positivamente el desempeño de trabajadores de empresas manufactureras con el capital psicológico de estos. Otros autores han señalado una relación positiva entre capital psicológico y actitudes deseables de los empleados, que a partir de sus comportamientos, favorecen el rendimiento laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Bayona y Guevara, 2019; Norman et al., 2010; Peralta et al., 2018) para fortalecer las posibilidades de competir en entornos cambiantes y altamente desafiantes (Koopmans et al., 2014a). Investigaciones enfocadas en el aporte de la salud ocupacional positiva a la estrategia de la organización han relacionado aspectos de la personalidad con rendimiento y trabajo en equipo (Bakker et al., 2012; González y Gamero, 2012; Torrente et al., 2012). Por su parte, González y Gamero (2012) encontraron asociación positiva en una investigación longitudinal entre el estado de ánimo positivo como mediador entre clima del equipo de trabajo y el rendimiento. Bakker et al. (2012) evidenciaron una asociación positiva entre el compromiso de los equipos de trabajo con el rendimiento y, Torrente et al. (2012), demostraron como los recursos sociales con los que cuentan los equipos de trabajo, se asocian positivamente con el rendimiento grupal. Otros investigadores han aportado evidencia científica de las relaciones del capital psicológico y otros constructos de la psicología organizacional positiva desde la salud ocupacional. Por ejemplo, Alessandri et al. (2015), demostraron en una empresa italiana con una muestra de 465 empleados, como el capital psicológico predice con relevancia estadística el compromiso y satisfacción laboral. En el mismo

año en Egipto, Badran y Youssef-Morgan (2015) pudieron concluir lo mismo con 451 empleados de diversos sectores económicos y Salessi y Omar (2020), constataron este resultado en su estudio multiocupacional de Argentina. Corcione (2015) y Rabenu et al. (2017), encontraron una fuerte correlación, directa y positiva entre capital psicológico y desempeño laboral. Estas investigaciones ratifican, cómo las condiciones psicológicas se relacionan e influyen positivamente con las conductas de los equipos de trabajo y su rendimiento laboral para lograr las metas organizacionales, a la vez de aportar a su satisfacción y bienestar laboral (Avey *et al.*, 2011).

Para las organizaciones en general y en el caso del Ministerio de Educación de Colombia, cobra relevancia el rendimiento laboral del empleado porque permite cumplir los objetivos de la institución. Como se ha planteado, el Ministerio tiene un organigrama y operación de alta complejidad para dar respuesta a los requerimientos educativos del país. Mientras que el Viceministerio de Educación Preescolar Básica y Media tiene cuatro direcciones y diez subdirecciones, el Viceministerio de Educación Superior cuenta con dos direcciones y cuatro subdirecciones. Una de estas subdirecciones es la de aseguramiento de la calidad encargada de crear y garantizar los lineamientos técnico-administrativos a todas las universidades del país para otorgar registros calificados para pregrados, posgrados y certificaciones de calidad (Ministerio de Educación de Colombia, 2021f). Para este caso, el líder de este viceministerio debe favorecer con sus condiciones psicológicas, el rendimiento laboral de los directores y subdirectores para lograr la eficiencia, la calidad del trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales con el recurso humano disponible para ello.

La cuarta aportación de este trabajo, además de fortalecer la asociación ya evidenciada en otras investigaciones entre el capital psicológico con otros constructos como bienestar y satisfacción laboral (Luthans *et al.*, 2007; Luthans y Jensen, 2005), bienestar psicológico (Baron *et al.*, 2016) y rendimiento (Luthans *et al.*, 2015), fue evidenciar de manera jerárquica, la asociación positiva y significativa del capital psicológico del líder, en el rendimiento laboral del empleado. Se requiere la generación de trabajos empíricos similares que fortalezcan estos resultados o permitan ampliar la discusión académica y científica sobre el comportamiento de estos constructos en estudios multiniveles.

6.5 Aportación de la moderación positiva de la flexibilidad del empleado en la relación entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado

Con el mismo sentido jerárquico, se analizó la moderación de la flexibilidad del empleado, en la relación entre capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado. La tecnología, la globalización y los ambientes empresariales dinámicos y altamente competitivos, desde inicios del siglo XX, han exigido cambios en las organizaciones para permanecer y responder a las demandas, y cumplir con la eficiencia y objetivos institucionales (Duque, 2014; Sabuhari *et al.*, 2020), como parte de las responsabilidades relevantes de los directivos (Minoja, 2012).

A finales del siglo XX cobra fuerza estudiar el comportamiento de los individuos en el campo laboral y su impacto en los objetivos organizacionales. Entre otros, se encuentran estudios en las prácticas organizacionales implementadas para

potenciar la flexibilidad del empleado (Appelbaum *et al.*, 2000; Guittleman *et al.*, 1998; Karuppan, 2004; Osterman, 2000; Upton, 1995), mayor participación en la toma de decisiones, incentivos, cursos para el mejoramiento de habilidades, que posteriormente se reflejan en el rendimiento y cumplimiento de objetivos institucionales (Appelbaum y Batt, 1994; Wood, 1999), y demuestra la relación positiva entre el rendimiento y la flexibilidad (Gutiérrez *et al.*, 2011).

Para el Ministerio de Educación de Colombia, el rendimiento laboral del empleado es fundamental para mantener su plataforma estratégica, y acorde a estos resultados, este rendimiento es potenciado por los líderes que brindan a sus equipos de trabajo la confianza, el optimismo, y las herramientas para afrontar las dificultades y ser eficientes en su labor. No obstante, dicho rendimiento se puede ver modificado según sea la capacidad del empleado para ser polivalente cuando así se requiera, adaptarse o anticiparse a las situaciones y proponer soluciones en contexto.

Cobra sentido el efecto moderador de la flexibilidad del empleado del Ministerio al evidenciar como a mayor flexibilidad, mayor rendimiento laboral del empleado. Para ilustrar esta aportación se tiene la situación que anualmente se presenta con el presupuesto asignado para la educación superior del país. Durante los años 2019 - 2021 a partir del "Pacto por la Equidad, Pacto por la Educación" del Plan Sectorial 2018-2022", el líder del ministerio, los dos viceministerios, directivos del ministerio, instituciones de educación superior, docentes y estudiantes universitarios, después de 157 reuniones lograron avanzar en los acuerdos definidos en el año 2018 y presentar el Decreto 1667 del 7 de diciembre de 2021, que reglamenta la política de estado de gratuidad en la matrícula de instituciones de educación superior públicas

y establece estímulos y alivios para los créditos educativos (Ministerio de Educación de Colombia, 2021g). Estos espacios de diálogo y concertación son un escenario para materializar el impacto de la flexibilidad en el rendimiento del empleado del ministerio, viceministerios y direcciones toda vez que, de la capacidad que tengan para leer las situaciones de cada reunión y adaptarse a las dinámicas que surjan, poder anticiparse a las propuestas emitidas por los diferentes gremios de la mesa de diálogo y asumir el rol ministerial en estos espacios, va a depender los resultados del pacto realizado por la educación, en otras palabras, el rendimiento laboral del empleado del Ministerio en este contexto, está reflejado en los acuerdos que puedan llevarse a cabo, según la flexibilidad posible en el marco de las normas y políticas establecidas en el país para la educación superior. Así, el capital psicológico del líder puede influir en el rendimiento laboral del empleado de los equipos de trabajo, pero modificado por la flexibilidad que el empleado pueda desarrollar en un contexto o situación específica.

El quinto aporte de este trabajo empírico fue demostrar la moderación positiva y significativa de la flexibilidad del empleado en la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado ($\gamma_{71} = .18, p < .001$) del Ministerio de Educación de Colombia. Esto implica para las organizaciones con alta complejidad administrativa identificar la necesidad de fomentar en los empleados el desarrollo de las habilidades propias de la flexibilidad. Acorde con estos resultados los niveles de flexibilidad del empleado modifican la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado. En la medida que los departamentos de gestión humana fortalezcan la adaptación de los empleados a los cambios de la empresa y su entorno, el ejercicio de diversos roles y anticiparse a las situaciones y exigencias

del medio; podrán aprovechar las condiciones psicológicas de los líderes como influencia positiva en el rendimiento laboral del empleado.

Tener el capital humano como recurso de mayor valor (Čižiuniene *et al.*, 2016), polivalente en tanto tienen la formación y experiencia (Dessler, 2015), capaz de anticiparse a los cambios y adaptarse a los contextos, favorece su eficiencia y el efecto de las condiciones psicológicas del líder en el rendimiento laboral del empleado. Autores como Yang y Gan (2020), evidenciaron la moderación positiva y directa de la flexibilidad del talento humano, entre la flexibilidad estratégica y la capacidad dinámica, que fue más fuerte en las organizaciones con mayor flexibilidad en el recurso humano, y que puede convertirse en el mayor impulsador del rendimiento laboral (Jepkorir *et al.*, 2017).

Otros estudios como el de Rabenu *et al.* (2017), han evidenciado el efecto de las condiciones psicológicas en variables dependientes, correlacionando con constructos como desempeño y bienestar, mediado con variables de estrategias de afrontamiento, pero solo en relaciones directas, no por multiniveles. Reconocer el capital psicológico del líder y gestionarlo en función de sus potencialidades para contribuir en el rendimiento laboral de los equipos de trabajo, puede convertirse en ventaja competitiva, creación de valor y aporte a los objetivos institucionales (Čižiuniene *et al.*, 2016; Michel y Michel, 2012), en entornos turbulentos como los escenarios ministeriales del país.

Para disminuir la incertidumbre, atender la demanda y los contextos cambiantes, la flexibilidad organizacional es una aliada (Dreyer y Grønhaug, 2004; Javed *et al.*, 2017; Sushil y Kanika, 2016; Wright y Snell, 1998), que de forma adicional puede contribuir al desempeño (Bhattacharya *et al.*, 2005) de los equipos de trabajo,

favorecida por el capital psicológico del líder, al fomentar actitudes positivas con beneficios a nivel grupal, individual (Dawkins *et al.*, 2018) y organizacional. El rendimiento laboral depende de múltiples factores (Mathis y Jackson, 2004), entre ellos los psicológicos para afrontar las actividades. Corcione (2015) y Rabenu *et al.* (2017), encontraron una fuerte correlación, directa y positiva entre capital psicológico y desempeño. El capital psicológico del líder puede influir en el rendimiento laboral del empleado de los equipos de trabajo y el logro de los propósitos organizacionales, en la medida que se adapten o no a las situaciones del contexto (Arjan y Kaiser, 2012; Chen y Li, 2016), y el nivel de flexibilidad que presenten los individuos (Bal y De Lange, 2015). De acuerdo con Sabuhari *et al.* (2020), la flexibilidad del capital humano, tiene efecto directo significativo en el rendimiento, al igual que estudios anteriores que demostraron empíricamente esta relación positiva (Beltrán-Martín *et al.*, 2008; Bhattacharya *et al.*, 2005). Constructos que al correlacionarse positivamente pueden contribuir a la eficiencia organizacional y cumplimiento de metas, pero que requieren ser robustecidos con investigación empírica que corrobore estos resultados o demuestre otras relaciones y significancias estadísticas en condiciones similares a las planteadas en este estudio, para contribuir a la literatura científica y al comportamiento organizacional positivo con evidencia de las interacciones que pueden presentarse cuando constructos como los de este estudio, se analizan por multiniveles, incorporando constructos moderadores controlados por variables demográficas y de contexto organizacional (Máñez *et al.*, 2012).

6.6 Aportación de la flexibilidad del empleado como moderadora en la relación mediada entre el capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado y el rendimiento laboral del empleado

Las capacidades dinámicas y los constructos que las respaldan como CAO percibida por el empleado y flexibilidad del empleado, hacen parte de la agenda investigativa del comportamiento organizacional positivo, incorporándolas como variables moderadoras en los modelos teóricos por el alto impacto que pueden tener en el desarrollo de las organizaciones (Patel *et al.*, 2013). En este caso, la flexibilidad del recurso humano no ha tenido la atención requerida como parte de la estrategia de las organizaciones, pese a su impacto en la competitividad empresarial actual (Ketkar y Sett, 2009). Esta hipótesis evaluó la mediación moderada de la flexibilidad del empleado, que en palabras de Jena y Memon (2018) y Xiu *et al.* (2017), se presenta cuando el efecto de la variable moderadora se transmite por medio de un mediador entre la variable independiente y la dependiente. Este mecanismo permite explicar fenómenos del comportamiento humano de mayor complejidad (Alfes *et al.*, 2013).

La sexta aportación de este trabajo radicó en la evidencia científica de moderación positiva y significativa de la flexibilidad del empleado como variable moderadora de la relación entre capital psicológico del líder y rendimiento laboral del empleado, donde a mayor flexibilidad del empleado, mayor efecto en la relación del capital psicológico del líder con el rendimiento laboral del empleado, cuando dicha relación fue mediada por la CAO percibida por el empleado. La flexibilidad ha sido estudiada como variable independiente, dependiente, mediadora o moderadora desde la estrategia o los recursos humanos. Por ejemplo, estudios como el de Martínez *et al.*

(2019), demostraron en 1.864 empresas españolas el efecto moderador de variables como dinamismo ambiental y cooperación tecnológica, en la relación entre flexibilidad de recursos humanos y desempeño en innovación. Nwachukwu y Vu (2020) en su trabajo en bancos de microfinanzas nigerianos evidenciaron la moderación del liderazgo estratégico en el efecto entre flexibilidad estratégica y sustentabilidad empresarial para fortalecer el rol de las capacidades organizacionales en el mejoramiento continuo y sostenibilidad de las instituciones. Como variable moderadora ha sido evaluada en trabajos como el de Jena et al. (2019) con una muestra de 288 directivos de una empresa del sector manufacturero de la India. Los resultados evidenciaron el rol moderador de la flexibilidad percibida entre trabajo significativo y empoderamiento psicológico. Por su parte, Yang y Gan (2020), demostraron la moderación positiva de la flexibilidad del talento humano, entre la flexibilidad estratégica y la capacidad dinámica. Rong et al. (2020) encontraron un efecto moderador de la flexibilidad del mercado laboral entre la inversión extranjera directa y el aumento esperado del empleo.

Aunque el estudio de la flexibilidad del empleado se viene fortaleciendo en el comportamiento organizacional positivo, es escasa la literatura en la que se evidencie su papel como una variable moderadora que interacciona con otra variable o constructo a su vez mediador. Con esta característica, Bond et al. (2008) demostraron como la flexibilidad psicológica moderaba los efectos en una intervención laboral de reorganización y que dichos efectos mejoraban en presencia de la mediación del control del trabajo, mejorando las percepciones de los empleados.

Son relevantes los resultados de este trabajo en el contexto ministerial de un país como Colombia porque aporta a la comprensión e identificación de la necesidad de reconocer en el capital humano, la ventaja competitiva para atender la complejidad administrativa y el organigrama con tantos niveles de mando. El rendimiento laboral del empleado se puede ver favorecido si los individuos han incorporado en sus comportamientos las habilidades para adaptarse y anticiparse a los cambios según necesidades de la organización, además de poder gestionar y desempeñar diferentes puestos de trabajo. Esto se puede ver afectado negativamente si los empleados no han desarrollado la CAO necesaria para participar de manera activa en la toma de decisiones institucionales, dialogar con posturas críticas y propositivas según los riesgos que se deban asumir en entornos altamente turbulentos que permitan a partir de la experimentación generar conocimiento y aprendizaje organizacional. En definitiva, para que las empresas puedan beneficiarse de los altos niveles del capital psicológico que puedan tener los líderes, dependen de las condiciones psicológicas y comportamentales de los equipos de trabajo (CAO y flexibilidad) para que impacten positivamente el rendimiento laboral y la eficiencia organizacional.

Para contextualizar esta aportación, se tiene la misma línea de la hipótesis cinco con la "Mesa de Diálogo para la construcción de acuerdos para la Educación Superior Pública" (Ministerio de Educación de Colombia, 2021f). La capacidad de negociación necesaria en las mesas de trabajo con tantos gremios e intereses particulares del sector público requiere de un amplio conocimiento de la organización, de su comportamiento, su direccionamiento estratégico, normas y políticas. De esto depende la coherencia y pertinencia de la adaptación y

anticipación a las propuestas para lograr que la toma de decisiones, el diálogo e interacciones que se dan en el espacio de negociación, se encuentren enmarcadas en riesgos y experimentaciones posibles de gestionar conforme a la organización y sus limitaciones. De modo que, la flexibilidad del empleado va a modificar el efecto entre las condiciones psicológicas del líder y el rendimiento laboral del empleado, según sea el aprendizaje organizativo con que cuenten los representantes de las direcciones, viceministerios y el ministerio para lograr los resultados esperados.

Es necesario entonces, fortalecer la investigación de la flexibilidad del empleado como una variable moderadora que interacciona con otros constructos como la CAO percibida por el empleado y otros utilizados en el estudio del comportamiento organizacional positivo como mediadores. Cabe resaltar investigaciones recientes que se encuentran en la agenda científica con modelos teóricos de mediaciones moderadas y que incluyen los constructos de esta investigación. Liao y Liu (2015), recolectaron datos en 222 estudiantes universitarios de China y demostraron la moderación positiva del apoyo de los miembros de los grupos entre la supervisión abusiva y el capital psicológico de los estudiantes, y que el capital psicológico es mediado por el intercambio supervisor – alumno. Por su parte, Yan et al. (2021) demostraron con 406 empleados de hoteles chinos que el capital psicológico modera el efecto de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la intención de rotación y que las actitudes laborales median la asociación entre capital psicológico y la intención de rotación. Ragmoun y Alwehabie (2020), evidenciaron como la CAO modera el efecto de la responsabilidad individual en el desarrollo de los empleados con un efecto mediador de la capacidad de interacción de recursos entre equilibrio de vida y protección de medio ambiente.

La confirmación de esta hipótesis y su complejidad, por la relación planteada con la flexibilidad del empleado como moderadora de la relación entre el capital psicológico del líder y el rendimiento laboral del empleado, mediada por la CAO percibida por el empleado, permiten vislumbrar la necesidad de dar continuidad a la generación de conocimiento científico con modelos jerárquicos y diferentes variables del comportamiento organizacional positivo que aporten a la comprensión de las condiciones humanas y sus interacciones como resultado del cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales.

CAPÍTULO 7. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

En este capítulo final, se encuentran tres apartados. El primero plantea las conclusiones del estudio, las limitaciones identificadas se describen en el segundo apartado y para finalizar el capítulo se proponen las futuras líneas de investigación.

7.1. Conclusiones

Esta investigación hace aportes relevantes al estudio multinivel del comportamiento organizacional positivo, al proponer dos modelos novedosos para la integración del rol del capital psicológico del líder con otros constructos que favorecen la eficiencia de las organizaciones como la CAO percibida por el empleado, la flexibilidad y el rendimiento laboral del empleado. Cabe resaltar el uso del capital psicológico en los modelos teóricos como constructo independiente y no como mediador, rol que ha sido ampliamente estudiado en otros modelos teóricos de investigación (Avey *et al.*, 2010; Luthans *et al.*, 2008; Luthans y Jensen, 2005; Salam, 2017; Walumbwa *et al.*, 2010; Zhong, 2007).

Estos resultados aportan validez empírica al comportamiento organizacional positivo y a las capacidades dinámicas. Se demuestra que a mayor nivel de condiciones psicológicas y de aprendizaje de los individuos, mayor puede ser el impacto de los resultados en las organizaciones (Xanthopoulou *et al.*, 2009b), su ventaja competitiva sustentada en el capital humano, y sus conocimientos. Se refuerza el capital humano como pieza esencial en el desarrollo de los objetivos institucionales y mayor factor diferencial empresarial en entornos cambiantes y exigentes.

El capital psicológico de los líderes del Ministerio de Educación de Colombia influye en los empleados de los equipos de trabajo en la capacidad de adaptarse, anticiparse a las situaciones y ejercer diferentes roles en la organización. La Subdirección de Talento Humano debe incorporar pruebas para evaluar el personal que participe en procesos de selección para los cargos de liderazgo con equipos de trabajo bajo su responsabilidad.

La toma de decisiones participativas, el diálogo, la manera en que los empleados del Ministerio interactúan en los diferentes contextos y actores del sistema educativo, asumen los riesgos en las decisiones o propuestas que plantean y experimentan, también se favorecen por las condiciones psicológicas de los líderes. Este resultado no se encuentra reflejado en la literatura, se debe continuar con la evaluación y análisis para fortalecer su validez científica.

Respecto a rendimiento laboral del empleado de los equipos de trabajo y su relación con el capital psicológico de los líderes del Ministerio de Educación de Colombia, se concluye que la organización puede beneficiarse de tener líderes con altas condiciones psicológicas porque impactan en el desempeño de sus seguidores y esto redundaría en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dada la complejidad organizativa y operacional del Ministerio es muy relevante seleccionar talento humano para los cargos directivos teniendo como un criterio sus condiciones psicológicas y el grupo de trabajo que tendrá a cargo. Autores como Youssef-Morgan y Luthans, (2015), han demostrado asociaciones positivas entre estos constructos o de capital psicológico con otras variables que influyen indirectamente con el rendimiento laboral (Norman *et al.*, 2010). Sin embargo, no se encontraron

trabajos multinivel que asocien el capital psicológico de los líderes con el rendimiento laboral de los equipos de trabajo.

Abordar la flexibilidad del empleado desde la adaptación, la anticipación y la polivalencia como se hizo en este estudio, permitió reconocer este constructo como un elemento importante en el estudio del comportamiento organizacional positivo por aportar en las relaciones tanto directas como de moderación. Las organizaciones como el Ministerio de Educación de Colombia deben crear estrategias de formación del talento humano para que se beneficien de empleados altamente flexibles para atender las diferencias sociodemográficas, políticas y culturales del territorio colombiano en el marco de las necesidades de educación e infraestructura educativa. No se encontraron trabajos empíricos por multiniveles, que relacionaran rendimiento laboral con capital psicológico del líder y flexibilidad del empleado como constructo moderador.

Reconocer el capital psicológico del líder y gestionarlo en función de sus potencialidades para contribuir en el rendimiento de los equipos de trabajo, puede convertirse en ventaja competitiva, creación de valor y aporte a los objetivos institucionales (Čižiuniene *et al.*, 2016; Michel y Michel, 2012) con influencia de la flexibilidad del empleado. Con base en los resultados, el Ministerio podría mejorar la selección del recurso humano según el cargo a desempeñar y potenciar sus colaboradores acorde con el sector o área de trabajo, para obtener mayor beneficio del capital humano como capacidad dinámica y ventaja competitiva.

El estudio y análisis realizado de los constructos por multiniveles, demuestra la importancia de la evaluación jerárquica por la posible variación en los resultados y su implicación al momento de aplicar los modelos teóricos en diferentes contextos.

Con base en los resultados de este estudio, se evidencia la necesidad de evaluar y fortalecer las condiciones psicológicas de quienes tienen personal a cargo en las organizaciones. El capital psicológico de los líderes influye positivamente las capacidades de los empleados para enfrentar las situaciones, participar en las decisiones de la organización, tomar posturas críticas y coherentes, adaptarse a los cambios y proponer soluciones, asumir riesgos y experimentar dentro del conocimiento de la organización y sus limitantes.

Teóricamente, por lo novedoso de los modelos y la falta de estudios de las relaciones de estos constructos, se debe continuar con estudios empíricos lineales y por multiniveles que analicen la influencia del capital psicológico del líder en la CAO percibida por el empleado, la flexibilidad y el rendimiento laboral del empleado en otros contextos y sectores organizacionales, que aporten a la comprensión de los resultados de este estudio. Documentar cómo las capacidades dinámicas de los individuos, tanto las psicológicas como las de aprendizaje favorecen el desempeño y alcance de los objetivos organizacionales (Salanova *et al.*, 2010; Salanova y Schaufeli, 2008).

Los resultados de este estudio, tiene implicaciones relevantes en la manera de evaluar el capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado, la flexibilidad del empleado y el rendimiento laboral del empleado en modelos jerárquicos para favorecer la comprensión de estos constructos en diferentes contextos y en el ámbito grupal e individual (Chen *et al.*, 2017). Desde el abordaje práctico, son relevantes porque implican para las organizaciones comprender el capital psicológico del líder como una herramienta altamente potente, que de ser orientada y desarrollada objetivamente, modularía el comportamiento de los

empleados, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2015; Luthans y Youssef-Morgan, 2017).

Este estudio brinda elementos para que las empresas fortalezcan la cualificación del capital humano con programas de capacitación a favor de la competitividad empresarial, para lograr mejores condiciones psicológicas de los líderes, niveles de aprendizaje organizacional con individuos capaces de adaptarse a los entornos cambiantes, anticiparse a las situaciones complejas del ambiente, adoptar roles y actitudes necesarias para mantener el rendimiento laboral y crecimiento institucional. Adicionalmente, refuerza la importancia de seleccionar líderes con capacidades psicológicas altas, dado que tiene influencia en el capital humano que le asignen para el cumplimiento de objetivos institucionales. También aporta comprensión del capital humano para que los sistemas de gestión humana de las instituciones mejoren el capital psicológico de los empleados, diferenciando entre líderes y sus equipos. De manera específica, identificar las brechas a intervenir acorde con los resultados esperados, ya sea en el desempeño laboral, clima organizacional, innovación, compromiso laboral, rendimiento financiero, flexibilidad, productividad, que aporte al enfoque estratégico de la empresa (Beltrán-Martín *et al.*, 2013). Se deben potenciar las condiciones humanas de los empleados, fortaleciendo sus capacidades dinámicas como la polivalencia (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006), la adaptación, anticipación (Gardner *et al.*, 2001), la confianza en sí mismo y la resiliencia (Avey *et al.*, 2011).

Respecto a los empleados, este trabajo aporta elementos para la reflexión personal y autoevaluación frente a las capacidades individuales y la importancia de potenciarlas para favorecer el crecimiento personal, su aporte a las organizaciones

donde se desempeñe, mejorar oportunidades laborales en la medida que aumente sus condiciones psicológicas, de aprendizaje y flexibilidad para impactar positivamente el rendimiento laboral y la eficiencia de las empresas. Del mismo modo, permite la identificación del liderazgo como un rol exigente y diferencial en cuanto a capacidades, pero relevante para la institucionalidad por la influencia que puede tener en los equipos de trabajo.

7. 2. Limitaciones

Este trabajo por su diseño, tiempo de ejecución, el dinamismo de los constructos incorporados en los modelos teóricos, el tamaño de la muestra y el sector en que fue realizado, presenta limitaciones que, a su vez, expanden las posibilidades de futuras investigaciones (Pitichat *et al.*, 2018; Venkataramani *et al.*, 2014) que busquen disminuirlas y ampliar la validez científica de las relaciones de estos constructos en estructuras jerárquicas y modelos multinivel.

La primera limitación es ser un estudio transversal (Beal *et al.*, 2013; Peng *et al.*, 2013), toda vez que el modelo teórico se compone de cuatro constructos dinámicos (Pérez, 2012), que en estudios longitudinales podrían presentar cambios significativos para la comprensión y aporte a la literatura científica (Newman *et al.*, 2014). No es posible afirmar de manera definitiva las relaciones significativas propuestas en este trabajo (Pitichat *et al.*, 2018; Venkataramani *et al.*, 2014) y es prudente interpretar con cuidado la relevancia estadística resultante entre los constructos (Gomes y Wojahn, 2017; Tippins y Sohi, 2003).

Esta limitación ha sido reportada en otros estudios (Gomes y Wojahn, 2017; Jiménez y Sanz, 2011; Pitichat *et al.*, 2018; Venkataramani *et al.*, 2014). Por ejemplo, Gomes y Wojahn (2017) sugieren realizar estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución de los constructos incluidos en los modelos teóricos, además de fomentar el estudio profundo de las relaciones propuestas a lo largo del tiempo. Por su parte, Jiménez y Sanz (2011), no solo refuerzan la necesidad de estudios longitudinales para superar esta limitación, sino que reconocen en los procesos de aprendizaje el factor tiempo como una variable que puede afectar las relaciones de causalidad, lo que permitiría revisar no solo resultados positivos si no los resultados negativos que surgieran (Simpson *et al.*, 2006).

Como segunda limitación de este trabajo está el tamaño de la muestra (38 equipos de trabajo con sus respectivos líderes, en total 260 participantes). Aunque esta cumplió con los parámetros establecidos para aplicar el modelo lineal y el jerárquico por niveles, aumentar la muestra y los equipos de trabajo podría presentar influencias importantes en los resultados. Tanto Venkataramani *et al.* (2014) como Yu *et al.* (2020) y Sabuhari *et al.* (2021), encontraron interacciones significativas, aunque el tamaño de la muestra fue pequeño. Los estudios realizados en Tailandia por Salam (2017) y en Sudafrica por Simons y Buitendach (2013), reportaron una cantidad limitada de cuestionarios, que, si bien cumplieron con el tamaño de muestra para comprobar las hipótesis, no permitieron generalizar los resultados. Otras investigaciones han indicado el impacto que tiene el tamaño de la muestra en la fuerza estadística para describir las interacciones, indicando que muestras pequeñas pueden disminuir o evitar la identificación de interacciones con intensidades moderadas o leves (Mathieu *et al.*, 2012; Rositas, 2014). Por su parte,

Rivera (2010) señaló el cumplimiento del tamaño de muestra en su investigación, reconociendo que un mayor tamaño facilitaría análisis adicionales más complejos.

La tercera limitación está relacionada con el sector en el cual se realizó la investigación. El Ministerio de Educación de Colombia es una entidad pública y la muestra corresponde solo a personal de esta institución, lo que no permite generalizar los resultados, por no contar con la validez externa (Cai *et al.*, 2019; Yu *et al.*, 2020). Resultados similares se encuentran en otros trabajos que por no ser multisectoriales generan limitación en sus resultados y análisis. Bolaji y Adeoye (2018), indicaron la necesidad de realizar estudios comparativos, tanto en el sector público como el privado y en diferentes sectores de la economía (Du y Barkhuizen, 2012), a fin de disminuir esta limitación en su estudio. Investigaciones en el sector privado de educación superior como la desarrollada por Salam (2017), sugieren que se podrían obtener resultados diferentes en el sector público educativo, como en el que fue desarrollado este trabajo. Esto permitiría considerar otras variables como carga y satisfacción laboral, liderazgo, instalaciones de trabajo, entre otras (Beal *et al.*, 2013), que podrían impactar el capital psicológico del líder, la CAO percibida por el empleado, el rendimiento laboral y la flexibilidad del empleado. En sus investigaciones, Simons y Buitendach (2013) y Walumbwa *et al.* (2011), señalaron que la generalización de sus resultados podría ampliarse si se realizará en muestras de diferentes contextos. Rivera (2010) llegó a la misma conclusión en su tesis, al sugerir estudios comparativos por tamaño, sectores económicos o tipo de empresa, aclarando que esto exigiría grandes tamaños muestrales que, a su vez, dificultarían la viabilidad de las investigaciones.

Una cuarta limitación sería la ausencia de datos cualitativos que favorezcan el abordaje mixto de esta investigación como método complementario que aporta diversos tipos de conocimientos (Boeije, 2010) y enfoques potenciales para los constructos o variables analizadas (Eriksson y Kovalainen, 2008, Flick, 2009). Haber abordado este trabajo con metodología mixta hubiera favorecido el fortalecimiento de los modelos teóricos (Gill y Johnson, 2010; Molina, 2012) y reducido las limitaciones del estudio, al aprovechar las bondades de cada metodología investigativa (Binda y Balbastre, 2013).

7.3. Líneas futuras de investigación

El capital psicológico del líder ha sido estudiado en trabajos transversales. Sin embargo, no se encuentran trabajos longitudinales que permitan evidenciar el comportamiento de este constructo en relación con otros a través del tiempo. Se deben realizar estudios que permitan información en diferentes momentos (Gomes y Wojahn, 2017; Jiménez y Sanz, 2011).

Se propone una primera línea de investigación multinivel longitudinal del capital psicológico en la que se fortalezca su rol como variable independiente, evaluada en líderes, en asociación con otras variables medidas en los equipos de trabajo (Gomes y Wojahn, 2017). Adicionalmente, incorporar todo el acervo del comportamiento organizacional positivo que puedan aportar a la ventaja competitiva de las instituciones, para evidenciar si hay cambios significativos en el tiempo, que aporten a la comprensión y el fortalecimiento de su validez científica (Newman *et al.*, 2014) en el impacto positivo en las organizaciones. Del mismo modo, se debe fortalecer el rendimiento laboral y flexibilidad del empleado en modelos teóricos

donde se estudien sus relaciones como variables mediadoras o moderadoras con otros constructos de la psicología organizacional positiva.

Para continuar aportando a las organizaciones y las capacidades dinámicas del capital humano, se propone una segunda línea de trabajo para realizar investigaciones con modelos teóricos similares en estudios multicéntricos (Pitichat *et al.*, 2018) y de diversos sectores empresariales de orden público y privado que permitan la validación externa y generalización de los resultados (Cai *et al.*, 2019). Es necesario realizar estudios con muestra en diferentes países, sectores de la economía (Du y Barkhuizen, 2012), de naturaleza pública y privada (Salam, 2017), para profundizar con modelos teóricos multinivel, sobre el capital psicológico de los líderes como variable independiente, y las relaciones con la capacidad de aprendizaje percibida por el empleado, flexibilidad del empleado y rendimiento laboral de sus seguidores o equipos de trabajo. Abordar el estudio del capital psicológico de los líderes y los demás constructos del comportamiento organizacional positivo desde diferentes países, contextos y sectores económicos y empresariales (Bolaji y Adeoye, 2018), eliminaría la limitación reportada en múltiples investigaciones de no poder generalizar sus resultados (Rivera, 2010; Simons y Buitendach, 2013; Walumbwa *et al.*, 2011), y disminuiría el efecto de los tamaños muestrales pequeños de los estudios transversales (Mathieu *et al.*, 2012; Rositas, 2014).

Se sugiere construir una tercera línea de investigación aplicada que permita generar diagnósticos de base y posterior evaluación de impacto en los empleados y sus roles en las organizaciones de diferentes culturas de países desarrollados y subdesarrollados, en función de comportamientos organizacionales positivos de las

instituciones como elemento diferenciador para la eficiencia y crecimiento empresarial (Chen *et al.*, 2017). Para lograrlo, es necesario que las empresas promuevan desde el capital humano la competitividad (Rodríguez, 2009) a partir de la cultura organizacional (Martínez-Aragón *et al.*, 2022). Deben favorecer la formación de los empleados, líderes y directivos en capacidades psicológicas y posibilitar la generación de nuevos conocimientos para sus organizaciones (Abdullah *et al.*, 2013; Gálvez y García, 2011; Jiménez y Sanz, 2011). El abordaje de esta línea de investigación permitirá aportar al conocimiento de la interdependencia de las fronteras de las organizaciones, la cultura de sus regiones y todo lo que sucede dentro y fuera de ellas (Szelechter *et al.*, 2022) de modo que con posturas críticas sea posible disminuir la tendencia de extrapolar las experiencias de países anglosajones a los latinoamericanos (Misoczky, 2017) desconociendo el contexto y las realidades de las instituciones (Gonzales-Miranda *et al.*, 2018).

Finalmente, se debe implementar la metodología mixta como proceso complementario que permita el fortalecimiento de los modelos teóricos y mayor comprensión de los constructos estudiados (Gill y Johnson, 2010; Molina, 2012), su influencia en el desarrollo de las organizaciones y el cumplimiento de sus objetivos a partir del recurso humano como ventaja competitiva.

Bibliografía

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E. y Hamid, N. A. A. (2013). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 140–147.
- Abela, J. A. (2011). El análisis multinivel: Una revisión actualizada en el ámbito sociológico. *Metodología de Encuestas*, 13(1), 161–176.
- Abella, L. E. D. (2021). *Capital psicológico: Revisión sistemática de la literatura (2010-2020) y propiedades psicométricas de un instrumento de medición para las organizaciones colombianas*. Doctoral dissertation, Universidad de Almería.
- Acquah, T. A., y Xing, H. (2021). Female leadership as a moderator on human resource flexibility affecting firm performance. *Journal of Human Resource Management*, 9(3), 94–101.
- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., Sigmond, D. R., y Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. En Giacalone y C. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 367–377). New York: Sharpe.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., y Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 37, 395–403.
- Aiken, L. S., y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.

- Aitkin, M., Anderson, D., y Hinde, J. (1981). Statistical modelling of data on teaching styles. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 144(4), 419–448.
- Alcover, C., y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2–3), 259–301.
- Alegre, J., y Chiva, R. (2007). La innovación a través de la capacidad de aprendizaje organizativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 103–120.
- Alegre, J., y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Tecnovation*, 28, 315–326.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Consiglio, C., y Mitidieri, G. (2015). Psychometric properties of the Italian version of the psychological capital questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(2), 149–159.
- Alessandri, G., Vecchione, M., Tisak, J., Deiana, G., Caria, S., y Caprara, G. V. (2012). The utility of positive orientation in predicting job performance and organizational citizenship behaviors. *Applied Psychology: An international review*, 61(4), 669–698.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., y Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Amit, R., y Schoemaker, J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A

- review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Andrews, K. R. (1977). El concepto de la estrategia de la empresa. *Economía Industrial*, 162, 82–83.
- Appelbaum, E., y Batt, R. (1994). *The new american workplace: Transforming work systems in the United States*. ILR Press.
- Appelbaum, E., Berg, P., y Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, Cornell Un.
- Arjan, K., y Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Revue*, 23(3), 239–261.
- Arulampalam, W., y Booth, A. L. (1998). Training and labour market flexibility: Is there a trade-off? *British Journal of Industrial Relations*, 36(4), 521–536.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., y Luthans, F. (2011b). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282–294.
- Avey, J. B., Luthans, F., y Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., y Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28.
- Avey, J. B., Luthans, F., y Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., y Mhatre, K. H. (2011a). Meta-analysis of

- the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., y Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., y Purwanto, A. (2021). From creativity to innovation: The role of female employees' psychological capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 66-77.
- Au, S. Y., Dong, M., y Tremblay, A. (2021). Employee flexibility, exogenous risk, and firm value. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(3), 853–884.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935–946.
- Badran, M. A., y Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354–370.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107–115.
- Bakker, A. B., y Rodríguez, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62–65.
- Bal, P. M., y De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154.

- Bal, P. M., y Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37–50.
- Bandura, A., y Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99.
- Bapuji, H., y Crossan, M. (2004). From raising questions to providing answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397–417.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., y Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742–768.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bauer, D. J. y Sterba, S. K. (2011). Fitting multilevel models with ordinal outcomes: Performance of alternative specifications and methods of estimation. *Psychological Methods*, 16(4), 370–390.
- Bayona, H. A., y Guevara, L. (2019). El capital psicológico positivo y su relación con comportamientos discrecionales en trabajadores de Lima, Perú. *Revista Colombiana de Psicología*, 28(1), 49-64.
- Beal III, L., Stravos, J. M., y Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organizational citizenship behavior. *Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–11.

- Becker, M. C. (2003). The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982). A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 643–677.
- Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A., Bou-Llugar, J. C., y Roca-Puig, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 221–237.
- Beltrán-Martín, I., y Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52, 645–674.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., y Bou-Llugar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009–1043.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., y Bou-Llugar, J. (2009). Internal labour flexibility from a resourced based view approach: Definition and proposal of a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576–1598.
- Bennett, N. (1976). *Teaching styles and pupil progress*. London: OpenBooks.
- Berkhof, J. y Snijders, T. (2001). Variance Component testing in multilevel models. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 26(2), 133–152.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., y Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17, 577–594.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., y Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance. *Journal of Management*, 31, 622–640.

- Binda, N. U., y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179–187.
- Blyton, P., y Morris, J. (1992). HRM and the limits of flexibility. En P. B. y P. Turnbull (Ed.), *Reassessing human resource management* (pp. 116–130). Londres, Sage Publications.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Sage Publications Ltd. *Per Linguam*, 26(2).
- Bolaji Bello, O., y Adeoye, A. O. (2018). Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. *Journal of Economics y Management*, 33, 25–38.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., y Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 645–654.
- Boone, M. M. (2020). The Impact of Leader Psychological Capital on Team Outcomes and Behaviors: A Multilevel Analysis (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey Bass, San Francisco.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A., y Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and

- psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264.
- Brown, J. S., y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Bryk, A. S., y Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical models: Applications and data analysis methods*. Sage Publications, Inc.
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España. Instituto Universitario Euroforum Escorial y Comunidad de Madrid, Madrid, pp. 15–19.
- Bueno, E. (2002). Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva. En J. Morcillo, P y Fernández – Aguado (Ed.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Editorial Ariel.
- Cai, W., Lysova, E. I., Bossink, B. A., Khapova, S. N., y Wang, W. (2019). Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 30–41.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 687–732)*. Consulting Psychologists Press.
- Camps, J., Alegre, J., y Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 32, 687–703.
- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., y Torres-Carballo, F. (2015). Individual performance in turbulence environments: The role of

- organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management* 2, 1–21.
- Cao, H. D. (2017). *Liderazgo: Evolución y funciones*. Doctoral Dissertation, Universidad Nacional de La Plata.
- Cappelli, P., y Neumark, D. (2001). Do 'high-performance' work practices improves establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737–775.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, 4, 113–147.
- Cardona, L. J., y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11–43.
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2021). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2938–2947.
- Cetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373–380.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. M.I.T. Press, Cambridge
- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: A multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349–2365.

- Chen, J., y Li, W. (2016). The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective. *16th International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations (ICISO)*, 204–213.
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., y Hau, K. T. (2017). Influence of leaders' psychological capital on their followers: Multilevel mediation effect of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, 8, 1776.
- Chiva, R., y Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340.
- Chiva, R., Alegre, J., y Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28, 224–242.
- Čižiuniene, K., Vaičiute, K., y Batarliene, N. (2016). Research on competencies of human resources in transport sector: Lithuanian case study. *Procedia Engineering*, 134, 336–343.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., y Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
- Cohen, W., y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Corcione, A. C. (2015). Capital Psicológico: Un constructo fundacional dentro de la psicología organizacional positiva. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 8(2), 50–55.

- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*, 532–537.
- Crossan, M., Lane, H., y White, R. (1999). An Organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review, 24*(3), 522–537.
- Crossan, M., Lane, H., White, R., y Djurferdt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis, 3*(4), 337–360.
- Cuadra-Peralta, A., Tapia, Ó. S., Beyle, C., Veloso-Besio, C., Barrios, J. L., Pineda, C. M., y Guerra, I. M. (2018). capital psicológico y su relación con las actitudes deseadas. *Interciencia, 43*(11), 758–762.
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Dirección de Empresas de los noventa. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 873–876.*
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. I., Ruby, B. C., y Rehm, M. (1997). The role of hope in student-athlete academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social sychology, 73*, 1257–1267.
- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. .
- Davis, K., Taylor, B., y Furniss, D. (2001). Narrative account of tracking the rural domestic violence survivors' journey: A feminist approach. *Health Care for Women International, 22*(4), 333–347.
- De la Cruz, F. (2008). Modelos multinivel. *Revista peruana de epidemiología, 12*(3), 1–8.
- De Leeuw, J., y Kreft, I. (1986). Random coefficient models for multilevel analysis. *Journal of Educational Statistics, 11*(1), 57–85.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education

Inc.

- Dhammika, K., Ahmad, F. B., y Sam, T. L. (2012). Job satisfaction, commitment and performance: Testing the goodness of measures of three employee outcomes. *South Asian Journal of Management*, 19(2), 7–22.
- Do, B.-R., Yeh, P.-W. y Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657–674.
- Draper, D. (1995). Inference and hierarchical modeling in the Social Sciences. *School Effectiveness and School Improvement*, 20, 115–147.
- Dreyer, B., y Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), 484–494.
- Du Plessis, Y., y Barkhuizen, N. (2012). Psychological capital, a requisite for organisational performance in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(1), 16–30.
- Duarte, J. (1996). La debilidad del Ministerio de Educación y la politización de la educación pública en Colombia: Dos problemas a enfrentar en el Plan Decenal.
- Duncan, R., y Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 1, 75–123.
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171.
- Dyer, L., y Ericksen, J. (2005). In pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management*, 44(2), 183–188.

- Edvinsson, L., y Malone, M. (1997). *Intellectual capital*. Piatkus.
- Eisenhardt, K., y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Elmes, M. B., y Kasouf, C. J. (1995). Knowledge workers and organizational learning: Narratives from biotechnology. *Management Learning*, 26, 403–422.
- Enkel, E., Roseno, A. y Mezger, F. (2012). Dynamic capabilities for new business creation: A cross-industry study. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Eriksson, P. y Kovalainen A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage Publications. Londres.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications. Londres.
- Fernández, F. A. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, (26), 39–55.
- Fernández, S., Martín A, F., y Sánchez, G. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 321–331.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 157–170.
- Fiol, C., y Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 4, 803–813.
- Florencio Quilis, M. S. (2020). Aprendizaje organizacional en las empresas de fabricación de productos de plástico en la Foia de Castalia.

- Fluegge, E. R. (2014). Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8), 682–705.
- Friedman, V. J. (2001). The individual as agent of organizational learning. En M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 398–414). Oxford: Oxford University Press.
- Gabini, S., y Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral Individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16, 31– 45
- Gálvez, E. J. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de administración*, 24(42), 125- 145.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the blackbox in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *Working Paper Series of the Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*. Cornell University.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Garzón C, M. A., y Fischer, A. L. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 26, 238–278.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38–47.
- Gill, J. y Johnson P. (2010). *Research methods for managers*. Sage Publications. Londres.

- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C., Vartiainen, M., y Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313–1337
- Goh, S., y Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15, 575–583.
- Gomes, G., y Matte, W. R. (2017). Capacidad de aprendizaje organizacional, innovación y desempeño: Estudio en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista de Administración*, 52, 163–175.
- Gomes, G., y Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52, 163–175.
- Gonzales-Miranda, D. R., Ocampo-Salazar, C. A., & Gentilin, M. (2018). organizational studies in latin america. A literature review (2000-2014). *Innovar*, 28(67), 89–109
- González-Romá, V., y Gamero, N. (2012). Does positive team mood mediate the relationship between team climate and team performance? *Psicothema*, 24(1), 94–99.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., y Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 353–367.
- Grant, R. (1991). The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational

- capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5th edition). Civitas.
- Guinot, J., Chivas, R., y Mallén, F. (2015). Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: Un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España. *Universia Business Review*, 45, 92–109.
- Guittleman, M., Horrigan, M., y Joyce, M. (1998). "Flexible" workplace practices: Evidence from a nationally representative survey. *ILR Review*, 52(1), 99–115.
- Gupta, A., y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473–496.
- Gutiérrez, S., Rubio, M., y Montoya, J. (2011). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: Un estudio empírico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 67–95.
- Hamid, H. (2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: A dynamic capability perspective. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 409–438.
- Harari, M. B., Reaves, A. C., y Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–511.
- Hedberg, B. (1981). How organization learn and unlearn. En S. W. Nystrom P.C. (Ed.), *Handbook of organizational design* (pp. 3–27). Oxford University Press.
- Heled, E., Somech, A., y Waters, L. (2016). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and

- outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 303–314.
- Helfat, C., y Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Hernández, I., Porta, M., Miralles, M., García, F., y Bolívar, F. (1990). La cuantificación de la variabilidad en las observaciones clínicas. *Medicina Clínica*, 95(1), 424–429.
- Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquivel, R., y Leiva, J. C. (2021). Orientación emprendedora y desempeño innovador en las pymes: El rol de la capacidad de aprendizaje organizativo. *Tec Empresarial*, 15(3), 38–62.
- Herrera, M. C. (1993). Historia de la educación en Colombia. La República Liberal y la modernización de la educación: 1930–1946. *Revista Colombiana de Educación*, 26, 1–22.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723–744.
- Hofmann, D. A., y Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of management*, 24(5), 623–641.
- Hofmann, D. A., y Stetzer, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, 49(2), 307–339.
- Hsu, M. L., y Chen, F. H. (2017). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate–employee innovative behavior relationship. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128–139.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure

- analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Hüttermann, S., Memmert, D., y Simons, D. J. (2014). The size and shape of the attentional “spotlight” varies with differences in sports expertise. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20(2), 147.
- Inkpen, A. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 12(4), 69–80.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., y Khan, A. I. (2017). Flexible human resource management and firm innovativeness: The mediating role of innovative work behavior. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31–41.
- Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovations: A study of organizational learning systems*. Praeger.
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., y Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3), 298–308.
- Jena, L. K., y Memon, N. Z. (2018). Does workplace flexibility usher innovation? A moderated mediation model on the enablers of innovative workplace behavior. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1), 5–17.
- Jensen, S. M., y Luthans, F. (2002). The impact of hope in the entrepreneurial process: Exploratory research finding. *Decision Sciences Institute Conference*

Proceedings.

- Jepkorir, E., Lagat, C., y Ng'eno, V. (2017). Effect of organizational culture on job performance in commercial banks in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. J., y Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715–725.
- Jiménez J, D., y Sanz V, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 31–55.
- Jiménez J, D., y Sanz V, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.
- Kalantarian, S., Baratimarnani, A., y Salavati, A. (2012). The relationship between organizational learning and competitive intelligence on small and medium industries. *Contemporary Research in Business*, 4(6), 348–359.
- Kanten, P., Kanten, S., y Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358–1366.
- Karuppan, C. M. (2004). Strategies to foster labor flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 532–547.
- Ketkar, S., y Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1038.
- Ketkar, S., y Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility,

- and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1173–1206.
- Kil, L. (2001). Absorptive capacity, co-operation, and knowledge creation: Samsung's leapfrogging in semiconductors. En I. Nonaka y T. Nishiguchi (Ed.), *Knowledge emergence – social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation* (pp. 270–286).
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., y Van der Beek, A. (2014a). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., y Van der Beek, A. (2014b). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W., de Vet, H., y Van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J., y de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1,) 6–28.
- Kraemer, H. C., Wilson, G. T., Fairburn, C. G., y Agras, W. S. (2002). Mediators and moderators of treatment effects in randomized clinical trials. *Archives of General Psychiatry*, 59(10), 877–883.
- Kreft, I. G., y De Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Sage.

- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 381–392.
- Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional: Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013*. Doctoral dissertation.
- Lane, F. C., y Chapman, N. H. (2011). The relationship of hope and strength's self-efficacy to the social change model of leadership. *Journal of Leadership Education*, 10(2).
- Lant, T., y Mezías, S. J. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47–71.
- Lant, T., y Shapira, Z. (2001). *Organizational cognition. Computation and Interpretation*. LEA Publishers.
- Leon-Perez, J. M., Antino, M., y Leon-Rubio, J. M. (2016). The role of psychological capital and intragroup conflict on employees' burnout and quality of service: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 7, 1755.
- Lepine, J. A., Colquitt, J. A., y Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563–594.
- LePine, J. A., Erez, A., y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., y Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *International Journal of Health Care*

- Quality Assurance*, 14(3), 9–15.
- Liao, Y. (2010). *Internal capabilities, external network position, and knowledge creation*. Thesis Doctoral Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York.
- Liao, Z., y Liu, Y. (2015). Abusive supervision and psychological capital: A mediated moderation model of team member support and supervisor-student exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 576.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., y Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- Longford, N. T., Holland, P. W., y Thayer, D. T. (1993). Stability of the MH D-DIF statistics across populations. In P. W. Holland y H. Wainer (Eds.), *Differential item functioning* (pp. 171–196). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F. E., y García-Moreno, S. M. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*, 25(45), 11–37.
- López-Zapata, E., Hincapié-Montoya, S. M., y Zuluaga-Correa, Y. C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38(57), 16.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. (2003) Positive Organizational Behavior (POB): Implications for Leadership and HR Development and Motivation. In: Steers, R.M., Porter, L.W. y Bigley, G.A., Eds., *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill/ Irwin, New York.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S., y Combs, G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., y Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly* 21(1), 41–67.
- Luthans, F., Avey, J. B., y Patera, J. (2008). Experimental Analysis of a web - based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning y Education*, 7(2), 209–221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., y Ibrayeva, E. (2006). Entrepreneurial self-efficacy in central Asian transition economies: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of International Business Studies*, 37, 92–110.
- Luthans, F., y Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304–310.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Hodgetts, R., y Luthans, B. (2001). Positive approach to leadership (PAL): Implications for todays organizations. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 3–20.
- Luthans, F., Luthans, K. W., y Jensen, S. M. (2012). The impact of business school students' psychological capital on academic performance. *Journal of Education for Business* 87(5), 253–259.
- Luthans, F., Luthans, K. W., y Luthans, B. (2004). Positive psychological capital:

- Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45–50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., y Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., y Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Luthans, F., y Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., y Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive Edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., y Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In D. L. Nelson, y C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 9–24). SAGE Publications Ltd.
- Luthans, F., y Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., y Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., y Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and Beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–221.

- Macik-Frey, M., Quick, J. E., y Nelson, D. L. (2007). Advances in occupational health: From a stressful beginning to a positive future. *Journal of Management*, 33, 809–840.
- Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., y Guerra-Leal, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *Ciencia UAT*, 15(2), 122–134.
- March, J. G. (1991). Exporation and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87
- March, J., G. y Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of political Research*, 3(2), 147–171.
- Martínez-Aragón, C. L., Arellano-González, A., y Lagarda-Leyva, E. A. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de sonora, México. *Ciencias administrativas*, 19, 6.
- Martínez-Garrido, C., y Murillo, F. J. (2014). Programas para la realización de Modelos Multinivel. Un análisis comparativo entre MLwiN, HLM, SPSS y Stata. REMA. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 12(2), 1–24.
- Martínez-Sánchez, Á., Vela-Jimenez, M. J., Abella-Garces, S., y Gorgemans, S. (2019). Flexibility and innovation: Moderator effects of cooperation and dynamism. *Personnel Review*, 48(6), 1548–1564
- Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A., y Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 951–966.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., y Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models moving toward a dynamic and

- temporal framework. *Journal of Management*, 40(1), 130–160.
- Mathis, R. L., y Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management*. Thomson South-Western.
- Máynez, A. I., Cavazos, J., Ibarreche, S., y Nuño de la Parra, J. P. (2012). Confianza, compromiso e intención para compartir: Variables influyentes para transferir conocimiento dentro de las Organizaciones. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5), 21–40.
- Michel, R. D. J., y Michel, C. E. J. (2012). Aculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5168–5172.
- Ministerio de Educación de Colombia. (2017, Febrero 17). Viceministerio de Educación Superior. <https://www.mineduccion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/217737:Viceministerio-de-Educacion-Superior>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2019, Julio 15). Niveles de la Educación Superior. https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-231238.html?_noredirect=1
- Ministerio de Educación de Colombia. (2020a, Septiembre 29). Colombia, la mejor educada en el 2025. Líneas estratégicas de la política educativa del Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-356137.html?_noredirect=1
- Ministerio de Educación de Colombia. (2020b, Diciembre 1). En dos años, Min Educación triplicó la entrega de obras de infraestructura. <https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Especiales->

Prensa/402395:El-Informador-En-dos-anos-Mineducacion-triplico-la-entrega-de-obras-de-infraestructura

Ministerio de Educación de Colombia. (2020c, Diciembre 11). MinEducacion-trabaja-en-la-recuperacion-de-75-sedes-educativas-afectadas-por-la-ola-invernal-en-Bolivar-y-Cartagena.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Especiales->

Prensa/402603:El-Universal-MinEducacion-trabaja-en-la-recuperacion-de-75-sedes-educativas-afectadas-por-la-ola-invernal-en-Bolivar-y-Cartagena

Ministerio de Educación de Colombia. (2021a, Octubre 7). Misión y Visión.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Ministerio/Informacion->

Institucional/89266:Mision-y-Vision

Ministerio de Educación de Colombia. (2021b, Diciembre 9). Sistema educativo colombiano.

https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?_noredirect=1#:~:text=El%20sistema%20educativo%20colombiano%20lo,%20y%20la%20educaci%C3%B3n%20superior.

Ministerio de Educación de Colombia. (2021c, Marzo 1). Organigrama.

<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-printer-151216.html>

Ministerio de Educación de Colombia. (2021d, Diciembre 23). Presidente Duque sanciona la ley 2167.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/408481:Presidente-Duque-sanciona-la-Ley-2167-que-garantiza-la-prestacion-del-servicio-de-alimentacion-escolar-de-manera-oportuna-y-de-calidad-durante-el-100-del-calendario-academico>

Ministerio de Educación de Colombia. (2021e, Julio 19). Organigrama.

<https://www.alimentosparaaprender.gov.co/entidad/organigrama>

Ministerio de Educación de Colombia. (2021f, Diciembre 29). El-Ministerio-de-

Educacion-presenta-las-Notas-Orientadoras-de-Calidad-con-los-lineamientos-sobre-los-Programas-Academicos-de-Maestria-y-Doctorado-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior.

[https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/408522:El-](https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/408522:El-Ministerio-de-Educacion-presenta-las-Notas-Orientadoras-de-Calidad-con-los-lineamientos-sobre-los-Programas-Academicos-de-Maestria-y-Doctorado-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior)

Ministerio-de-Educacion-presenta-las-Notas-Orientadoras-de-Calidad-con-los-lineamientos-sobre-los-Programas-Academicos-de-Maestria-y-Doctorado-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior

Ministerio de Educación de Colombia. (2021g, Diciembre 22). Gobierno-Nacional-

presenta-balance-del-cumplimiento-de-los-compromisos-pactados-en-la-Mesa-de-Dialogo-por-la-Educacion-Superior-Publica-para-la-vigencia-2021.

[https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/408464:Gobierno-](https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/408464:Gobierno-Nacional-presenta-balance-del-cumplimiento-de-los-compromisos-pactados-en-la-Mesa-de-Dialogo-por-la-Educacion-Superior-Publica-para-la-vigencia-2021)

Nacional-presenta-balance-del-cumplimiento-de-los-compromisos-pactados-en-la-Mesa-de-Dialogo-por-la-Educacion-Superior-Publica-para-la-vigencia-2021

Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67–82.

Miranda, T. J. (2021). Modelo multidimensional de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1325–1340.

Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales? *Administración & Desarrollo*, 47(1), 141–149.

- Moerbeek, M. (2004). The consequence of ignoring a level of nesting in multilevel analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 129–149.
- Molina, A. J. (2012). Mixed methods research in strategic management: Impact and applications. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33–56.
- Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Variables.pdf> (21/05/05).
- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias*. Civitas.
- Motowidlo, S. J., y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa. *Revista researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa.
- Muller, D., Judd, C. M., y Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852.
- Munjal, S., y Kundu, S. (2017). Exploring the connection between human capital and innovation in the globalising world. *Human capital and innovation* (pp. 1–11). Palgrave Macmillan.

- Murillo-Torrecilla, F. J. (2008). Los modelos multinivel como herramienta para la investigación educativa. *MAGIS Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1(1), 45–62.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. En K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds). *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157–176). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., y Godwin, J. (1999). "I think I can, I think I can": A self leadership perspective toward enhancing entrepreneurial thought patterns, self-efficacy and performance. *Journal of Management Psychology*, 14, 477–501.
- Nelson, L., y Cooper, C. (2007). *Positive Organizational Behavior*. Sage Publications.
- Nevis, E., DiBella, A. J., y Gould, J. M. (1995). Understanding organizational learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73–85.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., y Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge of creating country: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., y Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 17(4), 380–391.
- Nwachukwu, C., y Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business*

- Environment*, 11(2), 125–143.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42, 292–312.
- Ordoñez, P., y Parreño, F. J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: Un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Investigaciones Europeas*, 11, 165–177.
- Ortiz, I., Vizcaino, J. (2014). Ley General de Educación veinte años después: Una valoración a la luz del derecho humano a la educación. *Revista Educación y Ciudad*, 27, 27–50.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 179–196.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., y Mangham, I. L. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887–901.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., y Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442.
- Parker, S. (1998). Enhancing role-breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.
- Pavlou, P. y Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Peiró, J., García-Montalvo, J., y Gracia, F. (2002). How do young people cope with

- job flexibility? Demographic and psychological antecedents of the resistance to accept a job with non-preferred flexibility features. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 43–66.
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., y Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLOS One*, 8(12).
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Josh Wiley.
- Peralta, A. C., Tapia, Ó. S., Beyle, C., Besio, C. V., Barrios, J. L., Pineda, C. M., y Guerra, I. M. (2018). Capital Psicológico y su relación con las actitudes deseadas. *Interciencia*, 43(11), 758–762.
- Pérez L, S., Montes P, J., y Vásquez O, C. (2004). El aprendizaje organizativo como factor de Competitividad en la empresa española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 15–29.
- Pérez-López, S. (2012). La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje: El papel mediador del contexto organizativo. *Innovar-Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(45), 141–154.
- Pérez, E., y Toro, I. (2015). Capacidades de absorción: ¿Dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Espacios*, 36(11).
- Peterson, C., y Steen, T. (2002). Optimistic explanatory style. En *Handbook of positive psychology* (pp. 224–256). Oxford University Press.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., y Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348–368.
- Peterson., y Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful

- leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(1), 26–31.
- Pitichat, T., Reichard, R. J., Kea-Edwards, A., Middleton, E., y Norman, S. M. (2018). Psychological capital for leader development. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 47–62.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The free Press, New York
- Prahalad, C. H. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.
- Pradhan, R. K., y Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., y Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31(4), 437–448.
- Prieto, L., Lamarca, R., y Casado, A. (1998). La evaluación de la fiabilidad en las observaciones clínicas: El coeficiente de correlación intraclase. *Medicina Clínica*, 110(4), 142–145.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M., y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., y Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1–13.

- Quispe, S. (2014). Rotación de personal: Predicción con modelo de regresión logística multinivel. Nivel Pregrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima–Perú.
- Rabenu, E., y Yaniv, E. (2017). Psychological resources and strategies to cope with stress at work. *International Journal of Psychological Research*, 10(2), 8–15
- Rajakumar, C. S., y Banumathi, M. (2017). The mediating effect of organizational learning capability on high performance work system and corporate entrepreneurship relationship. *International conference on law, education, business and corporate social responsibilities (LEBCSR)*, (pp. 4–5).
- Ramakrishna, H. (2002). The moderating role of updating climate perceptions in the relationship between goal orientation, self-efficacy and job performance. *Human Performance*, 15, 275–297.
- Range, L., y Pentin, S. (1994). Hope, hopelessness and suicidality in college students. *Psychological Reports*, 75, 456–458.
- Ragmoun, W., y Alwehabie, A. (2020). Sustainable human resource management (SHRM) and corporate social responsibility (CSR): An Integrated Mediated Moderation Model of dynamic capabilities (DC) on family business industry. *Management Science Letters*, 10(10), 2259–2268.
- Raudenbush, S., y Bryk, A. S. (1986). A hierarchical model for studying school effects. *Sociology of Education*, 59(1), 1–17.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., y Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.

- Ren, H., Wen, Z. L., Chen, Q. S., y Ye, B. J. (2013). The impact mechanism of work team leaders' psychological capital on followers' organizational citizenship behavior: A multilevel model. *Acta Psychologica Sinica*, 45(1), 82–93.
- Riley, M., y Lockwood, A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: An application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations and Production Management*, 17, 413–419.
- Rivera, H. P. (2010). *Aprendizaje organizativo y perdurabilidad empresarial: Un estudio de los factores determinantes en las empresas de la región de Monterrey (México)*. Doctoral dissertation, Universidad de Deusto.
- Robinson, W. S. (2009). Ecological correlations and the behavior of individuals. *International Journal of Epidemiology*, 38(2), 337–341.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Llugar, J. C., y Escrig-Tena, A. B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: A substitute or complementary effect on firm performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131–1151.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92.
- Rong, S., Liu, K., Huang, S., y Zhang, Q. (2020). FDI, labor market flexibility and employment in China. *China Economic Review*, 61, 1014–1049.
- Román, S., y Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 363–382.
- Rönmar, M. (2004). The managerial prerogative and the employee's duty to work: A comparative study of functional Flexibility in working life. *The International*

Journal of Human Resource Management, 15, 451–458.

Rositas, M. J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235–268.

Rotundo, M., y Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., y y Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775–1786.

Sabuhari, R., Djabid, A. W. y Rajak, A. (2021). Organizational Culture Adaptation as a Mediation Effect of Human Resource Flexibility on Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 110–123.

Sabuhari, R., y Irawanto, D. W. (2020). The Importance of Flexibility of Human Resources and Employee Performance on Logistic Industry in the Eastern part of Indonesian Region : A Literature Review. *In Proceedings of the 23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019)*, 144, 205–210.

Salam, M. A. (2017). Effects of psychological capital on job satisfaction and turnover intention: Thai higher education perspective. *Journal of Asia Pacific Studies*, 4(3).

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., y Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A.

- Bakker, A.B y Bakker (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118–131). Psychology Press.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- Salas V, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Doctoral dissertation, Universitat de València.
- Salessi, S., y Omar, A. (2020). Pasión por el trabajo: Un estudio instrumental con trabajadores argentinos. *Psyche*, 29(1), 1–16.
- Salgado, J. F., y Cabal, A. L. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75–91.
- Sánchez-Catalejo, E., y Ocaña-Riola, R. (1999). Los modelos multinivel o la importancia de la jerarquía. *Gaceta Sanitaria*, 13(5), 391–398.
- Sánchez-Teruel, D., y Robles-Bello, M. A. (2015). Escala de resiliencia 14 ítems (RS-14): Propiedades psicométricas de la versión en español. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 2(40), 103–113.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. A., y Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079–1089.

- Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203–215.
- Scheier, M. F., y Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219–247.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Schepers, J.M. (1994). Die konstruksie en evaluering van 'n prestasie-beoordelingsvraelys vir nie-akademiese personeel. *Unpublished report*. Rand Afrikaans University.
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., y Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 77–105).
- Schneider, S. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250–263.
- Schreyogg, G. y Kliessh-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 29, 913–933.
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 31–37.
- Scioli, A., Chamberlin, C., Samor, C. M., LaPointe, A. B., Campbell, T. L., MacLeod, A., R., y McLennon, J. A. (1997). A prospective study of hope, optimism and

- health. *Psychological Reports*, 81, 723–733.
- Scott-Ladd, B., y Chan, C. (2004). Emotional Intelligence and participation in decision-making: Strategies or promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95–105.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper y Row.
- Senge, P. (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of teh learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. (1990b). The leader´s work: Building the learning organization. *Sloan Management Review*, 32(1), 7–23.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., y Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627.
- Simons, J. C., y Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–12.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., y Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1133–1141.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Snijders T. A. B., y Bosker R. J. (1994). Model variance in two-levels models. *Sociological Methods y Research*, 22(3), 342–63.
- Snyder C. R. (2000). *Handbook of hope*. Academic Press.

- Snyder, C. R., y Onwuegbuzie, A. J. (2000). Relations between hope and graduate students' coping strategies for studying and examination taking. *Psychological Reports, 86*, 803–806.
- Snyder, C. R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., y Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 321–335.
- Stajkovic, A. D., y Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*, 240–261.
- Stajkovic, A. D., y Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics, 26*, 62–74.
- Steenbergen, M. R., y Jones, B. S. (2002). Modeling multilevel data structures. *American Journal of Political Science, 1*, 218–237
- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., y Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management, 24*(13), 2534–2553.
- Sushil, S., y Kanika, T. (2016). *Managing flexibility; People, process, technology and business*. Springer India.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., y Luthans, B. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 28*, 4–13.

- Sy, T., Côté, S., y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 295–305.
- Szlechter, D., Pazos, L. S., Teixeira, J. C., Feregrino, J., Madariaga, P. I., y Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *Revista de Administração de Empresas, 60*, 84–92.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal, 17*(2), 27–43.
- Tampoe, M. (1993). Motivating knowledge workers the challenge for the 1990s. *Long Range Planning, 26*(3), 49–55.
- Tannenbaum, S. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic finding from multiple companies. *Human Resources Management, 36*(4), 437–452.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(8), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.
- Tierney, P., y Farmer, S. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal, 45*, 1137–1148.
- Tippins, M. J., y Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal, 24*(8), 745–761.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it

- work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112.
- Torres, L., y Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: Aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista científica Teorías Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 5, 117–127.
- Tuan, L. (2019). HR flexibility and job crafting in public organizations: The roles of knowledge sharing and public service motivation. *Group y Organization Management*, 44(3), 549–577.
- Upton, D. (1995). What Really Makes Factories Flexible? *Harvard Business Review*, 73(4), 74–84.
- Valle, R., Martín, F., y Romero, P. (2001). Trends and emerging values in human resource management - The Spanish scene. *International Journal of Manpower*, 22, 244–251.
- Van den Berg, P. T., y Van der Velde, M. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 111–129.
- Van der Heijde, C. M., y Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449–460.
- Van Yperen, N. W., Blaga, M., y Postmes, T. (2015). A meta-analysis of the impact of situationally induced achievement goals on task performance. *Human Performance*, 28(2), 165–182.
- Venkataramani, V., Richter, A. W., y Clarke, R. (2014). Creative benefits from well-connected leaders: Leader social network ties as facilitators of employee radical creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 966–975

- Vera, D., Crossan, M., y Apaydin, M. (2011). A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. En *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 153–180).
- Vera, G. B. (2021). El capital psicológico en equipos de trabajo. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1643–1657.
- Vidal, J. A. (2012). Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamérica*, 28, 41–56.
- Vinokur-Kaplan, D. (1995). Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 303–327.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., y Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574.
- Viswesvaran, C., y Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Waite, P. J., y Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33(3), 178–183.
- Wagnild, G. M., y Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Management*, 1, 165–178.

- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., y Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1),4–24.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., y Hartnell, C. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology* 63(4), 937–963.
- Wang, Y. J., Tsai, Y. H., y Lin, C. P. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 218–233.
- Weick, K. E., y Wastley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxumoron. En W. R. Clegg, S. R., Hardy, C., Nord (Ed.), *Handbook of organizational studies* (pp. 440–458). Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- West, S. G., Ryu, E., Kwok, O. M., y Cham, H. (2011). Multilevel modeling: Current and future applications in personality research. *Journal of Personality*, 79(1), 2–50.
- Wong, C. A., y Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job

- satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1, 367–413.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437–442.
- Wright, T. A., y Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491–499.
- Wright, y Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756–772.
- Wunderley, L. J., Reddy, W. B., y Dember, W. N. (1998). Optimism and pessimism in business leaders. Optimism and pessimism in business leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751–760.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., y Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357

- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., y Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19, 693–707.
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., y Abdullah, A. R. (2021). How to reduce employees' turnover intention from the psychological perspective: A mediated moderation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 185–197.
- Yang, L., y Gan, C. (2021). Cooperative goals and dynamic capability: The mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 36(5), 782–795.
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., y Haffar, M. (2021). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*.
- Youssef, C. M., y Luthans, F. (2005). A positive organizational behaviour approach to ethical performance. *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Social Responsibility* (pp. 1–22).
- Youssef-Morgan, C. M., y Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3), 180–188.
- Yu, T., Gudergan, S., y Chen, C. F. (2020). Achieving employee efficiency–flexibility ambidexterity. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2459–2494.
- Zahra, S., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization,

and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.

Zhong, L. F. (2007). Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 39, 328–334.

Zollo, M., y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario a cada miembro del equipo

1.1 Escala de CAO percibida por el empleado.

Experimentación (1,2 ítems), Asunción del riesgo (3,4 ítems), Interacción con el entorno (5-7 ítems), Diálogo (8-11 ítems), Participación en la toma de decisiones (12-14 ítems).

“Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...”

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
1.	La gente recibe ayuda y el estímulo a presentar nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	El que toma la iniciativa recibe a menudo una respuesta favorable, con lo que se favorece la generación de nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Se anima a la gente a que tome riesgos en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
4.	La gente a menudo se aventura en territorio desconocido.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Es parte de todo el personal el recoger y divulgar información sobre lo que acontece fuera de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
6.	Hay sistemas y procedimientos para recibir, compaginar y compartir información de fuera de la compañía.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Se anima a la gente a que trabaje recíprocamente con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores etc.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Se motiva a los empleados a que comuniquen.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Los directivos facilitan la comunicación.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Los grupos de trabajo interfuncionales son una práctica común aquí.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Los directivos en esta organización frecuentemente involucran a los empleados en las decisiones importantes.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Las políticas están significativamente influenciadas por el punto de vista de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
14.	La gente se siente involucrada en las principales decisiones de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

1.2 Escala de flexibilidad del empleado.

Polivalencia (1-15 ítems), Anticipación (16-23 Ítems), Adaptación (24-31 ítems).

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, todas ellas relativas a la percepción que usted tiene de su trabajo. Por favor, al final de cada una de ellas, y siguiendo la siguiente escala, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre ellas.

“Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...”

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
1.	Me considero preparado para enfrentarme a una discusión con especialistas en mi materia, donde tratemos temas en profundidad.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Durante el último año fui capaz de desempeñar mi trabajo adecuadamente, sin prácticamente cometer errores de importancia.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Durante el último año fui capaz de tomar decisiones repentinas respecto a la manera de enfocar y realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Me considero capacitado para valorar cuando mis conocimientos son insuficientes para realizar adecuadamente mis tareas o solucionar problemas en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Me considero capaz de proporcionar información sobre mi trabajo de modo comprensible.	1	2	3	4	5	6	7

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
6.	En general, me siento competente para distinguir las cuestiones importantes de las secundarias en mi trabajo, y así poder fijar prioridades.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Durante el último año fui capaz, en general, de llevar a cabo mi trabajo de manera independiente.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Me considero capacitado para dar una ayuda práctica a mis compañeros sobre cómo es mejor enfocar el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9.	En lo que respecta a mi trabajo, me considero capacitado para sopesar y entender los pros y contras de decisiones concretas respecto a métodos de trabajo, materiales y técnicas a utilizar.	1	2	3	4	5	6	7
10.	En general, creo que mi rendimiento en el trabajo es muy bueno.	1	2	3	4	5	6	7
11.	En general, tengo una gran confianza en mis capacidades laborales.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Me atrevería a afirmar que mis habilidades laborales son excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
13.	En el último año los resultados de mi trabajo puedo decir que fueron excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Tengo una muy buena opinión sobre mis resultados laborales en el último año.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Me siento muy seguro de mí mismo en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
16.	Dedico mucho tiempo a mejorar e incrementar los conocimientos y habilidades que requiere mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Me preocupo por mantener mi valor en el mercado laboral, de modo que pueda, si llegado el caso fuese necesario, encontrar otro empleo con facilidad.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Intento de manera sistemática corregir mis debilidades y errores.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Estoy constantemente desarrollándome a mí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
20.	De manera consciente intento poner en práctica los conocimientos y habilidades que voy adquiriendo.	1	2	3	4	5	6	7
21.	A la hora de planificar mi carrera profesional, tengo muy en cuenta lo que demanda el mercado laboral en mi sector.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Durante el último año he estado investigando activamente áreas laborales próximas a mi trabajo actual, con el fin de buscar nuevos campos en los que tener éxito.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Durante el último año me he interesado por los últimos avances que se han producido en mi campo profesional.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Me adapto con mucha facilidad a cambios de cualquier tipo en mi entorno laboral.	1	2	3	4	5	6	7
25.	No me afectan los cambios organizativos en mi trabajo, los encajo con facilidad.	1	2	3	4	5	6	7

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
26.	Me adapto con facilidad a los procesos de mejora que emprende mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Consigo, con gran rapidez, anticiparme y aprovechar al máximo los cambios que se producen en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Consigo, con gran rapidez, anticiparme y aprovechar al máximo los cambios que se producen en mi sector.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Me marco objetivos profesionales muy variados, que abarcan áreas muy diferentes dentro de mis obligaciones laborales.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Tengo una actitud muy positiva hacia los cambios en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Creo que trabajar con gente nueva es muy agradable.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2. Cuestionario al líder del equipo

2.1 Escala de capital psicológico del líder.

Esperanza (1-6 ítems), Autoeficacia (1-12 ítems), Resiliencia (13-18 ítems), Optimismo (19-24 ítems).

“Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...”

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
1.	Me siento seguro al analizar un problema a largo plazo para encontrar una solución	1	2	3	4	5	6	7
2.	Me siento seguro representando mi área de trabajo en reuniones con mis jefes	1	2	3	4	5	6	7
3.	Cuando tengo que contribuir en las discusiones acerca de la estrategia de la institución, me siento seguro	1	2	3	4	5	6	7
4.	Cuando ayudo a establecer metas en mi área de trabajo, me siento seguro	1	2	3	4	5	6	7
5.	Cuando interactúo con personas externas a la compañía (por ejemplo.: proveedores, clientes), para discutir problemas, me siento seguro	1	2	3	4	5	6	7
6.	Me siento seguro presentando información a un grupo de colegas	1	2	3	4	5	6	7
7.	Si me encuentro en una situación difícil en el trabajo, podría pensar en muchas maneras de solucionar la	1	2	3	4	5	6	7

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
	situación							
8.	En la actualidad, estoy persiguiendo enérgicamente mis metas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9.	Hay muchas posibles soluciones para cualquier problema	1	2	3	4	5	6	7
10.	Actualmente me veo como una persona muy exitosa en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
11.	Puedo pensar en muchas formas de alcanzar mis metas actuales en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
12.	En la actualidad estoy cumpliendo las metas de trabajo que me había propuesto	1	2	3	4	5	6	7
13.	Cuando tengo un contratiempo en la institución, tengo problemas en superarlo y seguir adelante (R)	1	2	3	4	5	6	7
14.	Cuando encuentro un problema, suelo hallar la solución de alguna manera	1	2	3	4	5	6	7
15.	Puedo asumir solo mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
16.	Cuando las cosas se tornan estresantes en el trabajo, generalmente las tomo con calma	1	2	3	4	5	6	7
17.	He experimentado dificultades con anterioridad, lo que me permite pasar por situaciones difíciles en el trabajo actualmente	1	2	3	4	5	6	7
18.	Siento que puedo manejar muchas cosas al tiempo en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7

		Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
19.	Cuando se presentan situaciones inciertas para mí en el trabajo, usualmente espero lo mejor	1	2	3	4	5	6	7
20.	Si en el trabajo algo puede ir mal para mí, así será (R)	1	2	3	4	5	6	7
21.	En mi trabajo, yo siempre miro el lado positivo de las cosas	1	2	3	4	5	6	7
22.	Soy optimista acerca de lo que pasara en el futuro con respecto a mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
23.	En este trabajo, las cosas nunca resultan de la manera en que yo espero que sean (R)	1	2	3	4	5	6	7
24.	Mi actitud en el trabajo es que “no importa cuán mala sea una situación, siempre hay algo positivo en ella”	1	2	3	4	5	6	7

2.2 Escala de rendimiento laboral del empleado

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, todas ellas relativas a la percepción que usted tiene de cada uno de los empleados de su equipo. Por favor, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre ellas.

Durante los últimos 6 meses, ¿Hasta qué punto siente que el miembro _____ de su equipo...

Preguntas	...ha cumplido el estándar de calidad esperado por la organización?					...ha cumplido el estándar de cantidad esperado por la organización? (por ejemplo, carga de trabajo)					...ha cumplido el estándar de puntualidad esperado por la organización? (p.ej., terminar puntualmente una tarea asignada)					...ha cumplido el estándar de implementación esperado por la organización? (por ejemplo, puesta en marcha de un procedimiento)					...ha conseguido una reputación por su buen trabajo dentro de la organización?				
	Nada	Poco	Moderadamente	Considerablemente	Totalmente	Nada	Poco	Moderadamente	Considerablemente	Totalmente	Nada	Poco	Moderadamente	Considerablemente	Totalmente	Nada	Poco	Moderadamente	Considerablemente	Totalmente	Nada	Poco	Moderadamente	Considerablemente	Totalmente
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Example:</i> Juan Ruiz	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 Ana López	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2 Henry García	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3 Pedro Pérez	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4 Alicia Lopera	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5 Ana Cardona	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6 Julia Carmona	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5