

XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



Evaluación de la relación aprendizaje organizativo y desempeño organizacional. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Título: Evaluación de la relación aprendizaje organizativo y desempeño organizacional. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

ÁREA TEMÁTICA: Administración

Sub área Temática: Gestión del conocimiento

Autores

Joel Cruz Calderón

UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla).

Domicilio: 21 Sur No. 1103, Colonia Santiago, C.P. 72160, Puebla. Pue.

Teléfono y Fax: (222)229-94-43

joel.cruz@upaep.mx

Gabriela del Perpetuo Socorro Rojas García

UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla).

Domicilio: 21 Sur No. 1103, Colonia Santiago, C.P. 72160, Puebla. Pue.

Teléfono y Fax: (222)229-94-00 Extensión 7678

gabriela.rojas@upaep.mx

María Josefina Rivero-Villar

UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla).

17 Sur No. 901, Barrio Santiago, C.P. 72410, Puebla, Pue.

Teléfono y Fax: (222)229-94-21

mariajosefina.rivero@upaep.mx

Dirección para correspondencia: Joel Cruz Calderón

21 Sur No. 1103, Colonia Santiago, C.P. 72160, Puebla, Pue.

RESUMEN

La búsqueda de las organizaciones por generar una ventaja distintiva en el entorno donde realizan su actividad las ha impulsado a estudiar a través del tiempo, cada una de las distintas variables que inciden en el desempeño así como sus relaciones al interior de éstas. El objetivo de esta investigación no experimental, cuantitativa, correlacional y transeccional, se centra en evaluar la influencia del aprendizaje organizativo sobre el desempeño organizacional, en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables latentes, puesto que en la sociedad de conocimiento donde las organizaciones están inmersas, el aprendizaje organizativo es clave para la generación de una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: Desempeño organizacional, aprendizaje organizativo.

ABSTRACT

Organizations' search to create a distinctive advantage in the environment where their activity takes place has encouraged them to study along the time, each of the different variables that influence their performance and the relationships within those variables. The objective of this non experimental, quantitative, co-relational and cross sectional research is centered in the evaluation of organizational learning over organizational performance of manufacturing industries quoting in Mexican Stock Exchange. The results obtained allow to state that there is a positive and significant relationship between both latent variables because in the knowledge society where organizations are immersed, organizational learning is key to create a sustainable competitive advantage.

Keywords: Organizational performance, organizational learning.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen características que forman parte de sus logros presentes y futuros. Es innegable que varios factores son su causa, sin embargo la presente investigación abordará solamente su aprendizaje y desempeño.

Incursionar en una investigación sobre aprendizaje organizativo es trabajar con un concepto novedoso que aún presenta dificultades en su implementación y operación, para intervenir de forma eficiente en los resultados de las organizaciones.

Este constructo recibe la influencia del entorno al surgir de una sociedad caracterizada por el conocimiento, donde los beneficios que aporta son relevantes para la supervivencia de la organización, además de ser un factor importante en el desarrollo humano.

En este contexto, el aprendizaje es un cambio de conducta acorde a los lineamientos de la sociedad del conocimiento. No se trata solamente de cambios en los esquemas mentales puesto que se van dando de forma natural, sino de modificaciones en la forma de actuar y producir, generados por una confrontación entre las formas de trabajo actuales y la nueva realidad que vive día a día la organización. Es una variable que permanece como ventaja competitiva en el tiempo, al ser la base del mejoramiento y de la innovación.

El resultado más esperado por los directivos es la obtención de rendimientos superiores a los de sus competidores, ya que además del beneficio económico indican el grado de avance de la organización de acuerdo a las metas planeadas.

Por otro lado, el desempeño es un concepto multifactorial donde inciden elementos internos y externos que están en relación con el ambiente donde la organización efectúa su actividad. De ellos también dependen los logros obtenidos por los empleados y su satisfacción laboral, convirtiéndose en el punto de partida para el progreso de los individuos y por consiguiente de la organización.

El incremento de la medida de desempeño organizacional se traduce en beneficios exponenciales tanto en los ingresos monetarios como en el aseguramiento de una cultura laboral de aprendizaje. Bajo este concepto, se trata de una variable decisiva para la mejora de la gestión organizacional.

La innovación derivada del aprendizaje compartido aunada a otros factores como la tecnología y la gestión del conocimiento, determinan la dinámica de las organizaciones y condicionan su desempeño. Son fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles.

Desde las investigaciones iniciales sobre aprendizaje organizativo se ha asumido que éste mejorará el desempeño organizacional futuro, aunque persisten las dificultades para tener una clara definición y medición de ambos constructos, llegándose a afirmar que son los más difíciles de medir y evaluar en la práctica organizacional.

Establecer un vínculo entre el aprendizaje y el desempeño es adentrarse a la estrategia de la organización, que permita la generación y renovación de recursos y capacidades alineados con sus objetivos, que la sitúen en el camino de la efectividad y permanencia en un mercado caracterizado por un entorno dinámico y complejo.

2. OBJETIVO GENERAL

La investigación se centra en evaluar la relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño organizacional, mediante un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Aprendizaje organizativo

Este término fue mencionado por primera vez por Cangelosi y Dill (1965), quienes basándose en la Teoría de Contingencias propusieron el modelo conceptual adaptación-aprendizaje, que se considera una respuesta a los cambios del entorno,

como resultado de una repetición e incremento de acciones para mejorar los procesos. Con esto se logra su corrección y optimización, mientras se adquieren nuevos conocimientos a nivel individual y colectivo.

Desde esta perspectiva, la formación y capacitación en aspectos tanto técnicos como gerenciales, son una condición fundamental para que se produzca el aprendizaje organizativo. Yahya y Goh (2002) plantearon que la formación refuerza la adquisición de conocimiento relevante en relación a la misión de una entidad y Ulrich (1998) aseveró que la capacitación contribuye a alcanzar su visión.

El conocimiento individual como consecuencia del aprendizaje logrado mediante la formación y capacitación, se convierte en interno y es accesible para todos los miembros de la organización, cuando se emplea el proceso de comunicación apropiado (Vera y Crossan, 2003).

Para Ciborra y Andreu (2001) el aprendizaje es el principal recurso estratégico, por lo que abordan el constructo desde el enfoque de la teoría de recursos, donde al ser usado y combinado con otros disponibles en el mercado, producen ventajas distintivas. Por ello, el aprendizaje es fundamental para la organización al momento de adaptar, integrar, reconstruir y reconfigurar sus capacidades, con el fin de generar nuevas competencias y competir con éxito en su sector (Camisón, 2002).

3.1.1 Paradigmas del aprendizaje organizativo

Desde el enfoque conductual, este tipo de aprendizaje se asume como un ajuste del comportamiento de la organización a los estímulos internos y a los provenientes del entorno, lo que exige un cambio en las variables organizacionales para obtener como resultado un conocimiento nuevo y mejorado.

El aprendizaje de cada miembro de la organización modifica el conocimiento de toda ella. En este sentido, el aprendizaje organizativo es un proceso adaptativo que implica no sólo un cambio en la acción sino también en los modelos mentales,

individuales y organizativos. Bajo esta perspectiva, la capacidad de aprendizaje es el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y uso del conocimiento por medio de flujos de aprendizaje, que posibilitan su formación y evolución al interior de las organizaciones, para actuar intencionalmente en entornos inciertos (Prieto, 2004).

En esta línea, Andreu y Ciborra (1996), opinan que las capacidades nucleares de la organización se desarrollan a partir de estos procesos de transformación donde los recursos estándares al ser utilizados y combinados, producen capacidades que puedan convertirse en estratégicas, las cuales llevan implícito un proceso de aprendizaje que desglosan tres subprocesos o ciclos:

- Bucle de aprendizaje de rutinización. Los individuos y grupos aprenden a utilizar los recursos estándares adquiridos para resolver los problemas planteados.
- Bucle de aprendizaje de capacidades. Es el aprendizaje derivado de la mejora de las prácticas de trabajo establecidas, que permite el desarrollo de determinadas habilidades y capacidades organizativas.
- Bucle estratégico. Se trata del ciclo de aprendizaje vinculado a la evolución de las capacidades en capacidades nucleares.

En un entorno como el actual, la ventaja competitiva depende cada vez más de la capacidad de la empresa para desarrollar y utilizar sus recursos basados en el conocimiento. Por tanto, el conocimiento organizativo obtenido por el aprendizaje representa un factor fundamental para la supervivencia de la empresa (Bueno, Rodríguez-Antón y Córdoba, 2004).

Este tipo de aprendizaje involucra a todos los colaboradores en un proceso dinámico definido por la interacción social que posibilita las construcciones compartidas que posteriormente serán codificadas y almacenadas, convirtiéndose en un constructo multidimensional al estar conformado al menos por tres componentes: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido, y retención y recuperación del conocimiento.

Cabe indicar que las fuentes del aprendizaje organizativo están constituidas por las distintas situaciones que ésta enfrenta durante su actividad cotidiana y que debidamente aprovechadas permiten generar conocimiento nuevo o novedoso. Beazley (2003) establece que el conocimiento derivado de fuentes clave como son las humanas y las escritas, es crítico para la productividad, la innovación y el resultado laboral. Para potenciar este tipo de aprendizaje se requiere que la alta gerencia enfoque su comportamiento en ello y mantenga una actitud de aceptación al riesgo (Lipshitz y Popper, 2000).

3.1.2 Tipos de aprendizaje organizativo

Según Huber (1991) en la organización se puede obtener conocimiento mediante diferentes vías de aprendizaje como son el congénito, experimental, indirecto, por inserción y por exploración y observación. El aprendizaje organizativo es el resultado de dos tipos de aprendizaje donde el conceptual conduce a un nuevo modo de pensar y el operativo a una nueva forma de actuar.

Guns (1996) establece diferentes formas de aprendizaje organizativo en donde se explican diversas maneras de formar la actitud en los individuos dentro de las organizaciones entre los que se encuentran el de tareas, cultural, de transformación, sistemático, de equipo, reflexivo y de liderazgo.

Argyris y Schön (1996), identifican en el proceso de aprendizaje organizativo dos ciclos: el de bucle simple, en el cual la organización obtiene información de su entorno para tomar decisiones de carácter adaptativo que no generan ventaja competitiva y el de bucle doble, que incrementa los mecanismos de aprendizaje de una organización, trasladándolos desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.

La literatura aporta tres modelos teóricos básicos de desarrollo del aprendizaje: individual, grupal y organizativo (Crossan, Lane y White, 1999; Moreno, Balbastre, Escribá, Lloria, Martínez, Méndez, Oltra y Peris, 2000). Existen otros muchos basados en un solo ámbito ya sea individual u organizativo.

Diferentes teóricos también mencionan diversas barreras que actúan como obstáculos o inhibidores del aprendizaje organizativo y debido a que su presencia muchas veces pasa inadvertida, es oportuno mencionarlos.

Argyris (1999) identifica el aprendizaje supersticioso y las trampas de competencia. Para Probst y Büchel (1995) lo son: el malestar organizativo, la incompetencia competente, las rutinas defensivas, los privilegios, la patología de la información, el autoengaño y los tabús. Geranmayeh (1992), señala el mito de la infalibilidad y matar al mensajero, y Watkins y Marsick (1993) se enfocan en la incapacidad aprendida, la visión del túnel y el aprendizaje truncado.

Cuando la gerencia no es capaz de identificar la presencia de algunas de estas barreras está en riesgo de estar invirtiendo recursos para el aprendizaje sin resultados prometedores o deseables, por lo que su detección y corrección son imprescindibles para que el aprendizaje se traduzca en beneficios para la organización.

3.1.3 La organización que aprende

En la década de los años noventa, el término Learning Organization, se empleó para referirse a una organización que aprende.

Huber (1991), hace una importante afirmación al indicar que para que la organización aprenda, no es necesario que todos los individuos que la conforman aprendan, y estima que el aprendizaje que tiene lugar en el nivel agregado de la organización, es el que a futuro se constituye como la memoria organizativa. Sin embargo, la sinergia del aprendizaje de todos los miembros de la organización, con independencia de su nivel organizacional, es una constante en este tema.

En esta línea, para edificar una organización que aprende, es fundamental la puesta en práctica de unos principios que denomina Disciplinas del Aprendizaje: modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico y

dominio personal. Su integración se logra a través de una perspectiva sistémica que aglutine los resultados del aprendizaje derivado del trabajo en equipo, de la práctica del dominio personal, del replanteamiento de los modelos mentales y de la capacidad de compartir y comprometerse con la visión a todos los niveles (Senge, Roberts, Ross y Smith, 1999)

En este tipo de organización, no se puede dejar de aprender porque es parte del quehacer cotidiano. Se le considera como un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear, con una filosofía que influye para la anticipación, reacción y respuesta a los cambios provenientes del exterior.

4.3 Desempeño organizacional

Las organizaciones, también se han concebido como redes de relaciones entre partes interesadas, que compiten por la importancia y el poder, por ello tratan de influir en los criterios para determinar el desempeño.

La competitividad al ser empleada para evaluar y orientar el desempeño de la organización, exige contar con controles en los niveles grupal, de equipo y organizacional que respondan, como se ha mencionado, a las exigencias del entorno. Para que una organización sea competente, competitiva y eficaz es imprescindible que sus miembros también lo sean. En este sentido, los criterios e indicadores para los niveles organizacional o grupal, dependen de sus responsables directos, mientras que el desempeño individual, no sólo garantiza los demás, sino que es el más complejo, porque toma en cuenta las diferencias personales.

Actualmente, el desempeño se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, metas, programas y actividades en armonía con las necesidades dinámicas de sus miembros e interesados clave. Su evaluación constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados a nivel global, procedentes de combinar los resultados a nivel individual, grupal y de la propia organización, sino que se estima su rendimiento global y se estimula su desarrollo.

Para asegurar su desempeño durante periodos prolongados, se necesita elaborar e implementar estrategias cuyos objetivos y actividades sigan siendo realistas y conectados con las necesidades que el mercado demanda.

Cada organización puede tener un concepto diferente de lo que constituye el buen desempeño. Las estrategias competitivas, hasta hace poco, se limitaban a dos indicadores de gestión: la rentabilidad y la participación en el mercado, que se encuentran vinculados a las utilidades. Posteriormente predominaron otros criterios para evaluarlo, como la eficiencia, la efectividad, la eficacia, la viabilidad financiera y la posición financiera (Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden, 1999).

La efectividad, es el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas (March y Sutton, 1997). Cuando ésta se constituye para una función específica, la consecución de éstas, se traduce en resultados y actividades.

Cada organización, para ser eficiente trabaja empleando el menor número de recursos posibles buscando obtener mejores resultados. También requiere ser competitiva y proporcionar productos y servicios únicos o difíciles de imitar dentro de una estructura de costos apropiada.

El estudio de la eficacia se deriva de la necesidad que la organización tiene de identificar criterios que le permitan juzgar y evaluar su éxito. Estos se establecen para conocer si los objetivos se han conseguido, y se tiene éxito cuando se alcanzan de forma continua. Así, eficacia y éxito organizativo son lo mismo.

La relevancia de una organización consiste en mantener satisfechas las expectativas de los interesados clave, así como la capacidad de innovar y crear situaciones nuevas como resultado de un conocimiento nuevo.

La viabilidad financiera, es la capacidad de una organización para obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo,

mediante la generación de valor para mantener el compromiso de los interesados con su existencia. Esto es válido para todo tipo de organizaciones.

La evaluación de la posición financiera de una organización es un aspecto cada vez más importante del desempeño. Para sobrevivir, la organización debe generar por lo menos la cantidad de recursos que gasta. No obstante, debe obtener constantemente recursos de su entorno para mantenerse estable.

4.3.1 Medición del desempeño organizacional

La medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Handa y Adas, 1996) existiendo poco consenso en cuanto al conjunto de criterios válidos para efectuarla.

En la literatura del tema se encuentran algunos indicadores, tales como el cumplimiento de las metas, calidad y demanda de los servicios/productos, número de clientes atendidos, generación y utilización de conocimientos y cambios en la calidad de vida.

Sin embargo, ha sido difícil juzgar la validez de los diferentes enfoques existentes para medirlo. Cada uno de ellos puede ser útil bajo determinadas circunstancias y aun cuando todos prestan atención a los objetivos de la organización, existen diferencias que determinan el predominio de alguno de ellos para su valoración.

La medición objetiva cuantifica las dimensiones elegidas a través de ratios o medidas que quedarían definidos por las relaciones más significativas. Con el fin de interpretar los objetivos, se desarrolla un estándar o criterio que indicará el nivel de aceptación de los resultados organizativos.

Con este estándar o criterio que actúa como valor de referencia deben compararse los objetivos fijados. Es por esto que el estándar también suele ser un ratio derivado

de la situación histórica de la empresa o de los niveles habituales del sector al que pertenece.

Las dificultades inherentes a la forma de medición objetiva, cuando se pretende obtener un índice de eficacia integral a partir de los datos obtenidos, ha determinado la preferencia de los estudios empíricos y las medidas subjetivas. A nivel global toman mayor relevancia las dimensiones objetivas al ser de uso común.

Tippins y Sohi (2003) se basaron en las percepciones de los directivos captadas con una escala multi-ítem y sugirieron que los indicadores de las dimensiones medidas se resumieran en un único factor que revele el efecto de la orientación al mercado.

El uso de mediciones multidimensionales ha sido el marco para evaluar la percepción directiva a través de variables subjetivas que traducen su juicio, conocimiento y experiencia a medidas cualitativas y aún cuantitativas empleando algún tipo de escala (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003; Lin y Germain, 2003).

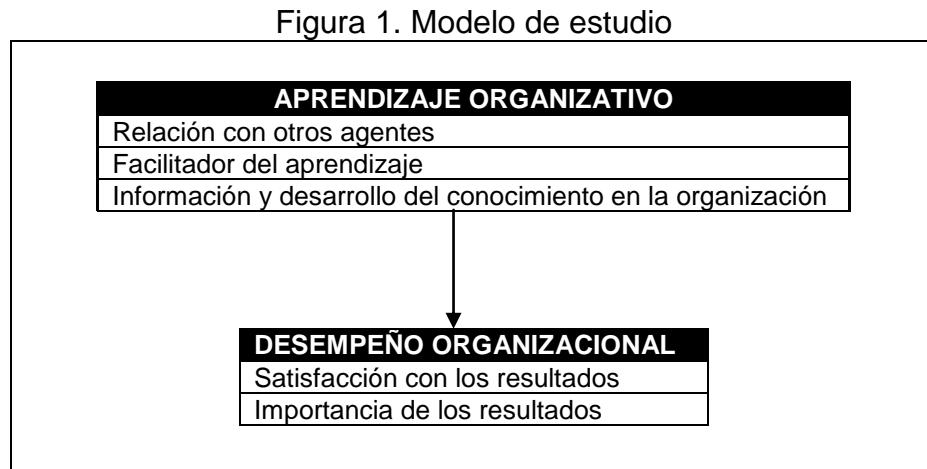
La medición subjetiva establece valoraciones obtenidas de datos apreciativos que se obtienen de la respuesta que los directivos proporcionan acerca del grado de satisfacción con los resultados obtenidos y de la importancia que le atribuyen a cada dimensión utilizada para medir el desempeño.

Existen otros tipos de escalas subjetivas entre los que se encuentran la comparación entre objetivos y resultados, la relación entre desempeño de la empresa y la competencia, y el grado de satisfacción de empleados, accionistas, proveedores y clientes, entre otros (Camisón y Cruz, 2008).

Estos estudios se interesan por las dimensiones para valorar la eficacia. Su elección resulta de la relación más o menos estrecha con los objetivos previamente establecidos (Govindarajan y Fisher, 1990).

4. MODELO DE ESTUDIO

Para conocer la relación existente entre las variables latentes aprendizaje organizativo y desempeño organizacional en las empresas de la industria manufacturera pertenecientes al sector de la transformación que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, se presenta el siguiente modelo de estudio (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia

5. HIPÓTESIS

H1: Existe una relación positiva entre el aprendizaje organizativo y el desempeño organizacional cuando es medido con variables subjetivas.

6. METODOLOGÍA

Se diseñó una investigación no experimental, cuantitativa, descriptiva y transversal, para evaluar la relación existente entre las variables mencionadas. La población está constituida por 30 empresas que pertenecen al sector manufacturero y que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores al cierre de 2010.

El instrumento de recolección de datos fue estructurado con dos bloques denominados aprendizaje organizativo y desempeño organizacional, así como con los datos generales de la empresa. La medición del aprendizaje organizativo está basada en el trabajo de Martínez y Ruíz (2003), planteando para ello tres

dimensiones y 20 ítems, mientras que para estimar el desempeño organizacional de manera subjetiva, de acuerdo con Gupta y Govindarajan (1984), se emplearon dos dimensiones y siete ítems.

El instrumento de recolección de datos fue previamente pretestado por un grupo de diez expertos en la materia analizada y/o en el campo estadístico mediante una entrevista para asegurar la fiabilidad de las respuestas. Como resultado de esta revisión, se realizaron las modificaciones recomendadas para efectuar una segunda consulta, que en este caso fue entre los directivos de nueve empresas que no pertenecen a la población seleccionada pero con características similares a ella. Éste fue positivamente valorado planteándose algunas sugerencias que supusieron pequeñas modificaciones que se incorporaron al instrumento.

Para la prueba piloto se recolectaron 30 encuestas en empresas similares a la población sujeta a estudio, lo que permitió afirmar que el instrumento de recolección de datos es confiable porque el Alfa de Cronbach global y el de cada una de las dimensiones es mayor a 0.65, además el valor global es superior al de las dimensiones (Tabla 1), y es válido porque de acuerdo a Vila, Küster y Aldás (2002) todas las correlaciones son significativas y a su vez son menores que el Alfa de Cronbach de la correspondiente dimensión (Tabla 2). Con el instrumento validado se aplicó un censo en la población.

Tabla 1. Alfa de Cronbach por dimensión y global

Bloques	Coefficiente Alfa de Cronbach
Global	.959
Desempeño organizacional	.828
Aprendizaje organizativo	.937

Tabla 2. Validez del instrumento

	Desempeño organizacional	Aprendizaje organizacional
Desempeño organizacional	.828(α)	
Aprendizaje organizativo	.795	.937(α)

7. Resultados

Se procedió a obtener las correlaciones entre ambos bloques propuestos para efectuar la prueba de hipótesis (Tabla 3).

Tabla 3. Correlaciones entre variables

	AO	DO
Aprendizaje organizativo (AO)	1.000	
Desempeño Organizacional (DO)	0.775**	1.000
**p<0.01		
*p<0.05		

Se obtuvo una correlación positiva de 0.775 con un nivel de significancia de 0.01 entre las variables latentes sometidas a estudio.

De acuerdo con lo anterior:

H1: Existe una relación positiva entre el aprendizaje organizativo y el desempeño organizacional cuando es medido con variables subjetivas. **Se acepta.**

8. DISCUSIÓN

La existencia de una relación positiva entre las variables latentes propuestas ha sido planteada teóricamente por Crossan, Lane, White (1999), para quienes la organización debe ser capaz de regenerarse y aceptar el cambio para enfrentar nuevos retos, descartando conocimientos obsoletos y viejos modelos mentales que, aunque en su momento ayudaron a comprender el mundo y su actuar, no corresponden a la situación actual, y mantenerlos vigentes obstaculizaría la generación de nuevos aprendizajes y por consecuencia del desempeño organizacional deseado.

En esta misma línea, Garvin (1994) en su modelo de aprendizaje organizativo indica que éste es institucionalizado en forma de sistemas de aprendizaje y rastreado a través de tres etapas que se traslapan entre sí. La primera etapa es cognitiva y en ella los miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, expanden su conocimiento y empiezan a pensar de forma diferente. Estos cambios se muestran

en las teorías en uso o en los nuevos modelos mentales adoptados, tanto individuales como organizativos. La segunda etapa es comportamental y durante ella, los miembros empiezan a internalizar los nuevos conocimientos y alterar su comportamiento manifestado en cambios en las acciones tanto individuales como organizativas. La tercera etapa es la mejora del rendimiento, con cambios en el comportamiento que conducen a mejoras en los resultados que pueden ser medidos.

Estos cambios son el resultado de una multitud de micro-procesos dentro del proceso de aprendizaje de las organizaciones, que implican una interacción constante entre los niveles individual, grupal y organizativo, mismos que al analizarse en base a la tercera etapa del modelo anteriormente presentado, con el cambio en el comportamiento como producto del aprendizaje previo en el individuo, se desarrollan mejores resultados como consecuencia de un desempeño organizacional superior al promedio del sector al que pertenece.

Asimismo, la relación positiva encontrada entre el aprendizaje organizativo y el desempeño organizacional cuando éste es medido con variables subjetivas, corrobora lo mencionado por Janson, Cecez-Kecmanovic y Zupancic (2007), quienes enfatizan que este aprendizaje se logra cuando los miembros cambian sus supuestos y creencias, y a su vez su comportamiento, para mejorar su capacidad de actuar lo conduce a un mejor desempeño.

En esta línea, Montes, Pérez y Vázquez (2001), indican que el aprendizaje organizativo es un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permitan a la organización una mejora en su desempeño.

La prueba empírica demostró que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizativo y el desempeño organizacional cuando es medido con variables subjetivas, misma que ha encontrado soporte teórico, según lo mencionado.

9. CONCLUSIONES

Después de revisar los principales aspectos teóricos de las variables aprendizaje organizativo y desempeño organizacional, se ha establecido una relación entre ellas que ha sido escasamente probada empíricamente. Lo que permite llegar a una serie de conclusiones sobre la investigación realizada.

Se concluye que en esta época marcada por el predominio del conocimiento dentro de la denominada sociedad de conocimiento, el organizacional no ha sido la excepción, ya que la mayor ventaja competitiva actualmente y en el futuro será de aquellas empresas que puedan aprender más rápidamente (Barba, 2000).

Aunque los primeros estudios sobre aprendizaje organizativo se remontan a la década de los sesenta, es hasta los años noventa cuando se cuenta con suficiente teoría relacionada con el tema. En la década de los años noventa, el concepto de organización que aprende, dominó el panorama estratégico al referirse a la organización que es capaz de aprender a través de sus miembros.

Para desarrollar organizaciones con aprendizaje organizativo fue necesario que la alta gerencia enfocara su comportamiento hacia ello agregando una actitud positiva para aceptar el riesgo. El apoyo directivo es fundamental para lograr el compromiso con el aprendizaje.

A partir de ello se han propuesto numerosos modelos y definiciones de aprendizaje organizativo, pero su aspecto básico lo constituye la compartición e integración de ideas, siendo el grupo el lugar idóneo para que estas actividades se produzcan y puedan reproducirse a nivel organización.

No obstante la utilidad de los modelos de aprendizaje, son el resultado de una multitud de micro-procesos que no se mencionan o se muestran en ellos, pero que implican una interacción constante entre los niveles individual, grupal y organizativo dentro del proceso de aprendizaje.

Se concluye de acuerdo con Prieto (2004) que la capacidad de aprendizaje organizativo es su potencial dinámico, ya que numerosos flujos de aprendizaje hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales que capacitan a las organizaciones y a sus agentes para actuar intencionalmente en entornos cambiantes.

Igualmente se concluye que para surgir como una organización que aprende, ésta debe esforzarse por lograr el ideal de adaptarse constantemente al entorno cambiante y a las necesidades en evolución de sus involucrados. Aquellas que sobreviven son las que aprenden de forma continua y utilizan lo aprendido para mejorar y tener un buen desempeño (Senge et al.,1999).

Bajo esta perspectiva, muchos académicos e investigadores se han interesado en los estudios para entender la vida organizacional y su relevancia en el rendimiento de la organización (Sackmann, 1997).

Esta inquietud empieza a gestarse en la década de los años cincuenta, pero fue hasta los años noventa, cuando de manera paralela cobra auge el concepto de la organización que aprende.

Hernández y Sánchez (2003) muestran la necesidad de contar con las percepciones de los múltiples interesados y de quienes trabajan en ella. En este sentido, la medida de desempeño es una parte esencial del control gerencial, al validar los resultados de la acción planeada una vez que ésta fue realizada.

Igualmente se concluye que la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Handa y Adas, 1996) existiendo hasta la fecha poco consenso en cuanto al conjunto de criterios válidos.

Existen propuestas de diversos autores sobre el uso de medidas objetivas para su estimación, o bien de escalas que combinen la parte cuantitativa con la cualitativa,

porque aunque tienen la ventaja de ser cuantificables, presentan mayor grado de dificultad para su obtención al proceder de los estados contables y financieros de las organizaciones y por consiguiente no se encuentran fácilmente a disposición de los estudiosos del tema.

De esta forma, la rentabilidad económica, la rotación de existencias, el volumen de ventas y las inversiones productivas se expresarían bajo algún tipo de relación. Pero aún cuando determinadas dimensiones son fáciles de expresar por medio de un ratio, la interpretación de tales valores no siempre parece clara, porque cualquier tipo de medida tiene algún componente de subjetividad.

Las dificultades inherentes a las mediciones objetivas, cuando se pretende obtener un índice de eficiencia conjunto a partir de todas las dimensiones obtenidas, ha determinado la preferencia de los estudios empíricos por las variables subjetivas.

Finalmente se concluye que presentar un estudio empírico con este tipo de variables, es un aporte significativo a la teoría y práctica organizacionales.

REFERENCIAS

- Andreu, R. y Ciborra, C. (1996). Core capabilities and information technology: an organizational learning approach. En B. Moingeon y A. Edmondson (Eds.). *Organizational Learning Competitive Advantage* (pp. 121-138). London: Sage.
- Argyris, C. (1999). Tacit knowledge and management. En R.J. Sternberg y J.A. Horvath (Ed.). *Tacit knowledge in professional practice: researcher and practitioner perspectives* (pp. 123-152). New Jersey: Erlbaum.
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Barba, J. (2000). *Complejidad, caos y organizaciones*. Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
- Beazley, H. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Bogotá: Norma.
- Bueno, E., Rodríguez-Antón, J.M. y Córdoba, A. (2004). Knowledge, learning and innovation: the intellectual capital management in Caja Madrid (Spain). En P. Byosiére y M.P. Salmador (Eds.). *Knowledge, learning and innovation: a smorgasbord, tapas and a museguelle practical experiences in Europe*. Oxford: Oxford University Press.
- Bolsa Mexicana de Valores (2010).

- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P. Morcillo y J. Fernández-Aguado (Coords.). *Nuevas claves para la dirección estratégica* (pp. 117-151). Barcelona: Ariel.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Cangelosi, V. y Dill, W. (1965). Organizational learning: observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Ciborra, C. y Andreu, R. (2001). Sharing knowledge across boundaries. *Journal of Information Technology*, 16, 73-81.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-29.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: design of learning systems for ideal-seeking organizations*. (Tesis doctoral). Universidad de Pennsylvania, E.U.A.
- Govindarajan, V. y Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional, cómo generar y mantener la competitividad*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Handa, V. y Adas, A. (1996). Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm. *Construction Management and Economics*, 14(4), 341-352.
- Hernández, C. y Sánchez, L. (2003). Aprendizaje tecnológico y dinámica industrial. En J. Aboites y G. Dutrénit (Comp.). *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas* (pp. 251-267). México: Universidad Autónoma Metropolitana y Miguel Ángel Porrúa.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Janson, M., Cecez-Kecmanovic, D. y Zupancic, J. (2007). Prospering in a transition economy through information technology-supported organizational learning. *Information Systems Journal*, 17(1), 3-36.
- Lin, X. y Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1131-1151.
- Lipshitz, R. y Popper, M. (2000). Organizational learning in a hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 1-14.
- Lusthaus, C., Adrien, G., Anderson, G. y Carden, F. (1999). *Enhancing organizational performance: a toolbox for self-assessment*. Ottawa: International Development Research Centre.
- March, J.G. y Sutton, R.I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.

- Martínez, I. y Ruíz, J. (2003, septiembre). *Medida de aprendizaje en las organizaciones y su influencia en los resultados*. Paper presentado en el XIV Congreso Nacional ACEDE. Murcia, España.
- Montes, J.M., Pérez, S. y Vázquez, C.J. (2001). La capacidad de aprendizaje de las empresas españolas. *Madri+d Monografías*, Diciembre, 73-80.
- Moreno, M.D., Balbastre, F., Escribá, M.A., Lloria, B., Martínez, J.F., Méndez, M., Oltra, V. y Peris, F. (septiembre, 2000). *Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: un modelo de generación de conocimiento*. Paper presentado en X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, España.
- Prieto, I. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración Cladea*, 32, 47-75.
- Probst, G. y Büchel, B. (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Sackmann, E. (1997). Single and multiple cultures in international cross-cultural management research: an overview. En S.A. Sackman (Ed.). *Cultural complexity in organizations* (pp. 14-48). Thousand Oak: Sage.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B. y Smith, B.J. (1999). *The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency Doubleday.
- Tan, J. y Peng, M.W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate of human resources. *Harvard Business Review*, 41, 124-134.
- Vera, D. y Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. En M. Easterby-Smith y M.A. Lyles (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 122-141). Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Watkins, K.E. y Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. En J. Aldás (Ed.), *Análisis de datos multivariable* (pp.1-22). Valencia: Universidad de Valencia.
- Yahya, S. y Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.