

**Universidad de
Deusto
San Sebastián**

.....

ESTE

Facultad de CC. EE.
y Empresariales

**Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad
Empresarial: Un Estudio de los Factores
Determinantes en las Empresas de la
Región de Monterrey (México)**

Tesis Doctoral

Presentado por: D. Humberto Peña Rivera
Directora de Tesis: Dra. Dña. María Dolores Aramburu Goya

San Sebastián, España, Marzo 2010

A mi familia...

A Nora

A Israel, Orlando, María Fernanda y Andrés

Dedicatoria

AGRADECIMIENTOS

Muchas son las personas que me han motivado, inspirado, acompañado y apoyado en el proceso de mis estudios doctorales que emprendí hace algunos años y que han contribuido significativamente en la culminación de esta tesis. Personas que han dejado en mí una huella, a todas ellas quiero manifestarles mi agradecimiento.

Agradezco al Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey y particularmente a la División de Administración y Finanzas por brindarme la oportunidad para realizar mis estudios doctorales. Hago extensivo este agradecimiento a mis compañeros del Departamento Académico de Emprendimiento y a cada uno de mis colegas del grupo de doctorado de Deusto quienes en todo momento me apoyaron y estuvieron al pendiente de mí. Muchas gracias por compartirme su conocimiento.

Quiero también expresar mi agradecimiento a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ESTE) de la Universidad de Deusto en su Campus San Sebastián, especialmente a los directores del Programa Doctoral, gracias por las atenciones y apoyo recibido. A cada uno de mis profesores del Programa Doctoral por compartir sus experiencias. Al personal de biblioteca del campus, que en todo momento me apoyaron en la búsqueda y obtención de material bibliográfico que ha sido insumo para esta tesis.

Muy especialmente, quiero expresar mi más sincera y profunda gratitud a mi directora de tesis, la Dra. Nekane Aramburu Goya, quien ha depositado desde el inicio de este trabajo su confianza y me ha animado en todo momento en su realización. Muchas gracias por su tiempo y dedicación, y el interés mostrado en este tema. Por su guía, por sus consejos, por compartir sus conocimientos y experiencias, y por todas sus valiosas recomendaciones que han contribuido a mejorar en forma muy importante este trabajo. Mi respeto y admiración. Muchas gracias Nekane.

Agradecimientos

A la Dra. Josune Sáenz por su orientación y sus atinados comentarios en la realización del trabajo empírico, aspecto crucial en la elaboración de esta tesis.

A mis padres quienes siempre me han inculcado el valor de la constancia y perseverancia. A mis hermanos que han estado conmigo y muy atentos en esta etapa de mi vida, me han alentado y apoyado cuando lo he necesitado.

Estas últimas líneas de mi tesis, representan la satisfacción de un logro alcanzado, por tanto lo quiero compartir y al mismo tiempo he querido dejarlas para agradecer a las personas más importantes en mi vida y amo profundamente, mi familia. Especialmente a mi esposa Nora, por estar siempre a mi lado, por su comprensión y su tolerancia, y quien con su buen humor y su particular forma de ver la vida me ha enseñado a ser optimista. A mis hijos Israel, Orlando, Marifer y Andrés, por su cariño y por ser mi principal fuente de inspiración. Los amo.

Muchas gracias a todos...

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	i
Agradecimientos	iii
Indice de Contenidos	v
Indice de Tablas.....	xi
Indice de Figuras y Gráficos.....	xvii

PARTE INTRODUCTORIA

Capítulo 1

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Justificación del Trabajo	3
1.2. Objetivos e Hipótesis de la Investigación	9
1.3. Orientación Teórica de la Investigación.....	12
1.4. Metodología Aplicada en la Investigación	15
1.5. Estructura de la Tesis.....	19
1.6. Resumen del Capítulo	23

SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

Capítulo 2

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	25
2.1. Introducción al Capítulo.....	26
2.2. Importancia del Aprendizaje Organizativo: El Cambio como Detonante del Aprendizaje en las Organizaciones.	29
2.3. Significado del Concepto de Aprendizaje Organizativo	35
2.3.1. La Perspectiva del Cambio	37
2.3.2. La Perspectiva del Conocimiento	43

Indice de Contenidos

2.4.	Significado del Concepto de Organización que Aprende.....	52
2.5.	Categorías del Aprendizaje Organizativo.....	59
2.5.1.	Niveles de Aprendizaje Organizativo.....	59
2.5.2.	Tipos de Aprendizaje Organizativo.....	71
2.6.	El Proceso de Aprendizaje Organizativo.....	80
2.6.1.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de March y Olsen	80
2.6.2.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Argyris y Schön	81
2.6.3.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Daft y Weick.....	81
2.6.4.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Huber	82
2.6.5.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Handy.....	82
2.6.6.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Kim.....	83
2.6.7.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Nonaka y Takeuchi	83
2.6.8.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Crossan, Lane y White	84
2.6.9.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de De Geus.....	84
2.6.10.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de DiBella y Nevis.....	85
2.6.11.	Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Dixon.....	85
2.7.	Rasgos del Contexto de Gestión que Caracterizan a las Organizaciones que Aprenden	89
2.7.1.	Estrategia	90
2.7.2.	Diseño Organizativo	97
2.7.3.	Cultura Organizativa.....	109
2.7.4.	Estilo de Liderazgo.....	123
2.8.	Resumen del Capítulo	135

Capítulo 3

RESISTENCIA EMPRESARIAL (*BUSINESS RESILIENCE*) 139

3.1.	Introducción al Capítulo	140
3.2.	Concepto de Resistencia (<i>Resilience</i>)	143
3.3.	Concepto de Resistencia Individual.....	146
3.3.1.	Definición del Concepto de Resistencia Individual	147
3.3.2.	Conceptos Relacionados con la Resistencia Individual.....	148
3.3.3.	Factores que Promueven la Resistencia Individual.....	149

Índice de Contenidos

3.3.4.	Resistencia Individual en las Organizaciones	149
3.4.	Teorías Relacionadas con el Tema de Resistencia Empresarial (<i>Business Resilience</i>) ..	155
3.4.1.	Teoría Evolutiva	155
3.4.2.	Teoría Ecológica	156
3.4.3.	Teoría de Recursos y Capacidades	156
3.4.4.	Teoría Institucional.....	157
3.4.5.	Teoría de Redes Sociales.....	158
3.4.6.	Teoría de la Contingencia	158
3.4.7.	Teoría del Aprendizaje	159
3.5.	Concepto de Resistencia Empresarial (<i>Business Resilience</i>)	161
3.6.	Rasgos que Caracterizan a las Organizaciones Resistentes o Perdurables	174
3.6.1.	Identidad	174
3.6.2.	Tolerancia	179
3.6.3.	Interdependencia	184
3.6.4.	Orientación.....	186
3.6.5.	Conservación	190
3.7.	Resumen del Capítulo	195

Capítulo 4

DESCRIPCIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL.....		199
4.1.	Introducción al Capítulo	200
4.2.	Preguntas de Investigación	201
4.2.1.	Preguntas Centrales de la Investigación	201
4.2.2.	Preguntas Específicas de la Investigación	201
4.3.	Objetivos de la Investigación	203
4.3.1.	Objetivos Generales.....	203
4.3.2.	Objetivos Específicos.....	203
4.4.	Descripción del Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación	205
4.4.1.	Relación entre el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial.....	207
4.4.1.1	Identidad	209
4.4.1.2	Tolerancia	210
4.4.1.3	Interdependencia	211

4.4.1.4. Orientación	212
4.4.1.5. Conservación	213
4.4.2. Relación entre los Elementos del Contexto de Gestión y el Aprendizaje Organizativo	214
4.4.2.1. Estrategia	214
4.4.2.2. Diseño Organizativo	215
4.4.2.3. Cultura Organizativa	217
4.4.2.4. Estilo de Liderazgo	220
4.5. Resumen del Capítulo	226

TERCERA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo 5

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	227
5.1. Introducción al Capítulo	228
5.2. Metodología de Investigación	229
5.2.1. Tipo de Investigación	229
5.2.2. Población Objeto de Estudio y Alcance de la Investigación	230
5.2.3. Muestra	231
5.2.3.1. Base de Sondeo	231
5.2.3.2. Tipo de Muestreo	233
5.2.3.3. Tamaño de la Muestra	233
5.2.3.4. Características y Composición de la Muestra	235
5.2.4. Diseño del Trabajo de Campo	245
5.2.4.1. Fase 1: Definición del Propósito	246
5.2.4.2. Fase 2: Revisión de Literatura	246
5.2.4.3. Fase 3: Definición de los Constructos e Indicadores	247
5.2.4.4. Fase 4: Construcción del Instrumento de Medición	258
5.2.4.5. Fase 5: Validación del Instrumento de Medición	260
5.2.4.6. Fase 6: Recogida de Datos	264
5.2.4.7. Fase 7: Codificación y Captura de Datos	266
5.3. Metodología Utilizada en el Análisis Estadístico de los Datos	267
5.4. Resumen del Capítulo	272

Capítulo 6

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN275

6.1.	Introducción al Capítulo	276
6.2.	Análisis Descriptivo	277
6.2.1.	Aprendizaje Organizativo	277
6.2.2.	Estrategia	279
6.2.3.	Diseño Organizativo	280
6.2.4.	Cultura Organizativa	282
6.2.5.	Estilo de Liderazgo	283
6.2.6.	Identidad.....	286
6.2.7.	Tolerancia.....	287
6.2.8.	Interdependencia.....	288
6.2.9.	Orientación	289
6.2.10.	Conservación.....	290
6.3.	Análisis Multivariante	291
6.3.1.	Nomograma.....	291
6.3.2.	Primera Fase del Análisis Multivariante: Constructos de Primer Orden	295
6.3.2.1.	Evaluación del Modelo de Medida.....	295
6.3.2.1.1.	Análisis de Fiabilidad y Validez para Constructos con Indicadores Formativos.....	296
6.3.2.1.2.	Análisis de Multicolinealidad para Constructos con Indicadores Formativos.....	298
6.3.2.1.3.	Análisis de Fiabilidad y Validez para Constructos con Indicadores Reflectivos	307
6.3.2.2.	Evaluación del Modelo Estructural	317
6.3.2.2.1.	Análisis de la Fortaleza de las Hipótesis (<i>Bootstrap</i>)	318
6.3.2.2.2.	Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo (Test de Stone-Geisser -Q ²).	321
6.3.2.2.3.	Análisis de la Calidad Global del Modelo (Test de Goodness-of-Fit –GOF).	322

6.3.3. Segunda Fase del Análisis Multivariante: Constructos de Segundo Orden	323
6.3.3.1. Evaluación del Modelo de Medida	324
6.3.3.1.1. Análisis de Fiabilidad y Validez para Constructos con Indicadores Reflectivos	324
6.3.3.2. Evaluación del Modelo Estructural.....	328
6.3.3.2.1. Análisis de la Fortaleza de las Hipótesis (Bootstrap)	329
6.3.3.2.2. Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo (Test de Stone-Geisser -Q2)	333
6.3.3.2.3. Análisis de la Calidad Global del Modelo (Test de Goodness-of-Fit –GOF).....	334
6.4. Resumen del Capítulo	335

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES

Capítulo 7

CONCLUSIONES.....	337
7.1. Introducción al Capítulo	338
7.2. Conclusiones Finales.....	341
7.2.1. Conclusiones sobre la Revisión Teórica	341
7.2.2. Conclusiones del Estudio Empírico.....	343
7.3. Implicaciones Prácticas	350
7.4. Limitaciones del Estudio	352
7.5. Principales Orientaciones sobre Futuras Líneas de Investigación.....	354

ANEXOS	357
---------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	385
--------------------------	------------

INDICE DE TABLAS

Capítulo 2:

Aprendizaje Organizativo

Tabla.2.1.	Definiciones Destacadas del Concepto de Aprendizaje Organizativo	48
Tabla 2.2.	Definiciones Destacadas del Concepto de Organización que Aprende	56
Tabla 2.3.	Contribuciones Destacadas sobre Niveles de Aprendizaje Organizativo	69
Tabla 2.4.	Contribuciones Destacadas sobre Tipos de Aprendizaje Organizativo	76
Tabla 2.5.	Contribuciones Destacadas sobre el Proceso de Aprendizaje Organizativo	87
Tabla 2.6.	Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características de la Estrategia de las Organizaciones que Aprenden	97
Tabla 2.7.	Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características del Diseño Organizativo de las Organizaciones que Aprenden	108
Tabla 2.8.	Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características de la Cultura Organizativa de las Organizaciones que Aprenden	122
Tabla 2.9.	Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características del Estilo de Liderazgo de las Organizaciones que Aprenden	133

Capítulo 3:

Resistencia Empresarial (Business Resilience)

Tabla 3.1.	Definiciones del Concepto de Resistencia Individual	147
Tabla 3.2.	Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características de las Personas Resistentes	154
Tabla 3.3.	Definiciones Destacadas del Concepto de Resistencia Empresarial	171
Tabla 3.4.	Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -IDENTIDAD	179
Tabla 3.5.	Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -TOLERANCIA	183
Tabla 3.6.	Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -INTERDEPENDENCIA	186
Tabla 3.7.	Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -ORIENTACIÓN	189
Tabla 3.8.	Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -CONSERVACIÓN	191
Tabla 3.9.	Aportaciones Destacadas sobre las Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables)	192

Capítulo 5

Diseño Metodológico de la Investigación

Tabla 5.1.	<i>Población Objeto de Estudio: Ficha Técnica</i>	231
Tabla 5.2.	<i>Muestreo: Ficha Técnica.....</i>	235
Tabla 5.3.	<i>Descripción del Constructo Aprendizaje Organizativo.....</i>	248
Tabla 5.4.	<i>Descripción del Constructo Estrategia.....</i>	249
Tabla 5.5.	<i>Descripción del Constructo Diseño Organizativo.....</i>	250
Tabla 5.6.	<i>Descripción del Constructo Cultura Organizativa</i>	251
Tabla 5.7.	<i>Descripción del Constructo Estilo de Liderazgo</i>	252
Tabla 5.8.	<i>Descripción del Constructo Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial</i>	253
Tabla 5.9.	<i>Datos Demográficos de los Participantes en la Prueba Piloto</i>	263

Capítulo 6

Resultados de la Investigación

Tabla 6.1.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Aprendizaje Organizativo</i>	278
Tabla 6.2.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Estrategia</i>	279
Tabla 6.3.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Diseño Organizativo.....</i>	281
Tabla 6.4.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Cultura Organizativa</i>	283
Tabla 6.5.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Estilo de Liderazgo.....</i>	285
Tabla 6.6.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Identidad.....</i>	286
Tabla 6.7.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Tolerancia.....</i>	287
Tabla 6.8.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Interdependencia</i>	288
Tabla 6.9.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Orientación</i>	289
Tabla 6.10.	<i>Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Conservación</i>	290
Tabla 6.11.	<i>Valores de Pesos para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos.....</i>	298
Tabla 6.12.	<i>Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (Estrategia).....</i>	300

Índice de Tablas

Tabla 6.13.	Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (Estrategia)	300
Tabla 6.14.	Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (Diseño Organizativo).....	301
Tabla 6.15.	Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (Diseño Organizativo)	301
Tabla 6.16.	Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (Diseño Organizativo)	302
Tabla 6.17.	Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (Diseño Organizativo)	302
Tabla 6.18.	Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (Cultura Organizativa)	303
Tabla 6.19.	Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (Cultura Organizativa).....	303
Tabla 6.20.	Índices de Colinealidad para Constructores de Primer Orden con Indicadores Formativos (Estilo de Liderazgo).....	304
Tabla 6.21.	Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (Estilo de Liderazgo).....	305
Tabla 6.22.	Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (Estilo de Liderazgo).....	305
Tabla 6.23.	Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (Estilo de Liderazgo)	306
Tabla 6.24.	Índices de Fiabilidad y Validez para Constructos de Primer Orden con Indicadores Reflectivos	311
Tabla 6.25.	Matriz de Correlaciones entre Constructos	314
Tabla 6.26.	Matriz de Correlaciones entre Indicadores Reflectivos y Constructos de Primer Orden.....	316
Tabla 6.27.	Evaluación del Modo Estructural Contraste de la Fortaleza de las Hipótesis	321
Tabla 6.28.	Evaluación del Modelo Estructural Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo	322
Tabla 6.29.	Evaluación del Modelo Estructural Análisis de la Calidad Global del Modelo	323
Tabla 6.30.	Evaluación del Modelo de Medida para Constructos de Segundo Orden Índices de Fiabilidad y Validez para Indicadores Reflectivos	326
Tabla 6.31.	Evaluación del Modelo de Medida para Constructos de Segundo Orden Matriz de Correlaciones entre Constructos.....	327
Tabla 6.32.	Evaluación del Modelo de Medida para Constructos de Segundo Orden Matriz de Correlaciones entre Indicadores Reflectivos y Constructos.....	328

Índice de Tablas

<i>Tabla 6.33.</i>	<i>Evaluación del Modelo Estructural para Constructos de Segundo Orden</i>	
	<i>Contraste de la Fortaleza de las Hipótesis</i>	<i>331</i>
<i>Tabla 6.34.</i>	<i>Evaluación del Modelo Estructural para Constructos de Segundo Orden</i>	
	<i>Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo</i>	<i>333</i>
<i>Tabla 6.35.</i>	<i>Evaluación del Modelo Estructural para Constructos de Segundo Orden</i>	
	<i>Análisis de la Calidad Global del Modelo.....</i>	<i>334</i>

INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Capítulo 2

Aprendizaje Organizativo

Figura 2.1. Organización Hipertexto.....	107
--	-----

Capítulo 4

Descripción del Modelo Conceptual

Figura 4.1. Modelo Conceptual	207
Figura 4.2 (a) Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación (Primera Parte).....	223
Figura 4.2 (b) Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación (Segunda Parte).....	223

Capítulo 5

Diseño Metodológico de la Investigación

Figura 5.1. Proceso General para Abordar el Trabajo de Campo	245
Figura 5.2. Notación Estándar para Representar un Modelo en PLS.....	269
Gráfico 5.1. Composición de la Muestra de Acuerdo al Ámbito de Actividad de la Empresa Encuestada	236
Gráfico 5.2. Composición de la Muestra de Acuerdo al Sector de Actividad de la Empresa Encuestada	237
Gráfico 5.3. Composición de la Muestra de Acuerdo al Tamaño de la Empresa Encuestada	238
Gráfico 5.4. Composición de la Muestra de Acuerdo a la Antigüedad de la Empresa Encuestada	239
Gráfico 5.5. Composición de la Muestra de Acuerdo a la Edad del Ejecutivo Encuestado	240
Gráfico 5.6. Composición de la Muestra de Acuerdo al Grado Académico del Ejecutivo Encuestado	241
Gráfico 5.7. Composición de la Muestra de Acuerdo al Puesto en la Empresa del Ejecutivo Encuestado	242
Gráfico 5.8. Composición de la Muestra de Acuerdo a los Años en el Puesto del Ejecutivo Encuestado	243
Gráfico 5.9. Composición de la Muestra de Acuerdo a los Años en la Empresa del Ejecutivo Encuestado	244

Capítulo 6

Resultados de la Investigación

<i>Figura 6.1.</i>	<i>Nomograma Principal.....</i>	<i>292</i>
<i>Figura 6.2</i>	<i>Nomograma para Constructos de Primer Orden</i>	<i>294</i>
<i>Figura 6.3.</i>	<i>Nomograma para Constructos de Primer Orden (Resultados).....</i>	<i>318</i>
<i>Figura 6.4.</i>	<i>Nomograma para Constructos de Segundo Orden</i>	<i>324</i>
<i>Figura 6.5.</i>	<i>Nomograma para Constructos de Segundo Orden (Resultados).....</i>	<i>329</i>

PARTE INTRODUCTORIA

Capítulo 1

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Contenido:

- 1.1. Justificación del Trabajo*
- 1.2. Objetivos e Hipótesis de la Investigación*
- 1.3. Orientación Teórica de la Investigación*
- 1.4. Metodología Aplicada en la Investigación*
- 1.5. Estructura de la Tesis*
- 1.6. Resumen del Capítulo*

La tesis que se presenta abarca las teorías referentes al Aprendizaje Organizativo ("*Organizational Learning*") y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial ("*Business Resilience*"), teorías que han estudiado cómo las organizaciones responden a los cambios del entorno de los negocios y prosperan y sobreviven a lo largo de largos períodos de tiempo. A través de un estudio empírico realizado en las empresas más longevas de la región de Monterrey (México) se analizan, por un lado, los elementos integrantes del contexto de gestión que favorecen el aprendizaje organizativo, y por otro, los rasgos que caracterizan a las empresas resistentes o perdurables. Asimismo, se analiza empíricamente si la capacidad de Aprendizaje Organizativo condiciona la Resistencia (Perdurabilidad) de las empresas estudiadas.

Este capítulo de introducción hace alusión al contexto de la investigación y a las premisas que se tomaron como base para el desarrollo de la misma. Se presentan, la justificación del trabajo, sus objetivos, la metodología de investigación aplicada, así como la estructura de la tesis.

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Uno de los factores constantes de la actual sociedad contemporánea es el incremento exponencial en la tasa de cambio (Appelbaum y Gallagher, 2000). Factor que continúa incrementándose a través de los años mediante una gran variedad de parámetros que constatan que el ritmo de vida nunca había sido mayor que en la actualidad. Y en donde inclusive los rápidos y efímeros cambios determinan fuertemente a la nueva economía.

La norma del pasado era la estabilidad, manifestándose el cambio únicamente de manera espontánea y paulatina (Daft, 2000). Actualmente, el cambio parece ser la única constante en la vida (Dirkx *et al.*, 2004)

Beckhard (1993) señala que las organizaciones en el pasado se guiaban por dos supuestos: 1) el destino podría ser controlado; y 2) el ambiente relativamente estable y previsible se podría operar. En la actualidad ambos supuestos son refutados. El entorno y los escenarios de los negocios se han transformado dramáticamente, en donde la crisis se convierte en el estado normal y la discontinuidad llega a ser la norma, asegurándose que el futuro no sea como el presente (Stuart, 1995). Las organizaciones del nuevo milenio interactúan en un ambiente altamente dinámico, competitivo, complejo, turbulento, y caótico, en donde el nivel del cambio es mayor y más complejo, profundo, constante, impredecible, y drástico (Mertens, 1996).

Actualmente, existen varias tendencias que demuestran el cómo se ha manifestado el cambio anteriormente descrito. Por un lado, las tendencias hacia los cambios económicos, políticos y ecológicos (Kubr, 2000). Por el otro, las nuevas tendencias demográficas y sociales (Kubr, 2000, Todnem By, 2005). Algunos autores lo engloban bajo el concepto de la globalización (Reger *et al.*, 1994; Segal *et al.*, 1996; Mertens, 1996; Cummings y Worley, 2001; Kubr, 2002; Todnem By, 2005). Otros los enfocan hacia la innovación (Kubr 2000; Cummings y Worley, 2001; Todnem By, 2005), la alta competencia (Reger *et*

al., 1994; Mertens, 1996; Hooghiemstra, 1998; Stroh y Jaatinen, 2001; Cao *et al.*, 2003), y las demandas y expectativas de los clientes (Stroh y Jaatinen, 2001; Cao *et al.*, 2003). Finalmente, otros apuntan hacia los cambios desarrollados por las tendencias de las tecnologías de información y comunicación (Moore, 1979; Kubr, 2000; Stroh y Jaatinen, 2001; Block, 2001; Cummings y Worley, 2001).

El éxito y la supervivencia de las empresas están determinados por su capacidad de rapidez y respuesta ante un entorno cambiante (Kubr, 2000). El nuevo ambiente de los negocios desafía a las organizaciones quienes ya reconocen que la capacidad de cambio es uno de los elementos determinantes para conseguir la supervivencia, la competitividad y el crecimiento (Karp, 2005). Sin embargo, deberán ser capaces de generarlo por sí mismas (Ford y Ford, 1994; Robbins, 1996; Aramburu, 2000) con el objetivo de no sólo ajustarse a las condiciones del medio ambiente, sino además para prepararse en el futuro, reducir la dependencia externa y aumentar su rendimiento proactivo (Trinh y O'Connor, 2002; Sauser y Sauser, 2002). De manera global, la capacidad de cambio es vista como la “competencia clave” de las organizaciones para obtener éxito (Burnes, 2004).

Por lo tanto, actualmente las empresas se enfrentan a un ambiente más desafiante, en donde la dinámica empresarial se caracteriza por un cambio transformacional, dinámico, turbulento, permanente y complejo (Doe, 1994; Kubr, 2000; Robb, 2000; Burnes *et al.*, 2003; Hamel y Valikangas, 2003; McDargh, 2003). Un cambio que se da en alcance, dirección, oportunidad y responsabilidad (Friedman, 2005) cuyo dominio impacta en tiempo y recursos a las organizaciones (Conner, 1998). Los desafíos a los que se enfrentan impactan en los sistemas económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y de globalización en los mercados (Kanter, 1992; Grouard y Meston, 1996; Kotter, 1997; Horne III, 1997; McDargh, 2003; Dawson, 2003).

La actual forma de vida de las organizaciones es el cambio. Su desarrollo está centrado en la preocupación constante de lidiar ante el cambio organizativo (Marshak, 2004) y la importancia que éste tiene en un entorno cambiante (Jarrett, 2003). Diversas organizaciones se enfrentan a escenarios donde “o cambian o mueren” (Cao *et al.*, 2003) siendo aquellas más competentes las que continuamente cambian para sobrevivir (Burke y Goodstein, 2003).

A medida que transcurre el tiempo, los cambios organizativos serán mayores, fundamentales y radicales (Reger *et al.*, 1994; Block, 2001). El llevar a cabo una administración del cambio exitosa es fundamental para cualquier organización que aspire a sobrevivir en el actual entorno de los negocios (Todnem By, 2005). Los expertos predicen que en los próximos años la actual competencia será más complicada, presentándose panoramas con cambios todavía más rápidos que los que se producen en nuestros días.

El futuro de las organizaciones sólo estará asegurado si es capaz de transformarse a la misma velocidad y profundidad con lo que lo hace el entorno, por lo tanto es preciso dinamisarse y flexibilizarse no sólo para adaptarse sino para ser capaces de tomar la iniciativa y ser agentes de cambio (Bueno, 2007).

En este sentido, el Aprendizaje Organizativo es el resultado de un entendimiento hacia los cambios que están ocurriendo en el entorno, y en donde las creencias y las conductas son compatibles con los mismos (Yeo, 2002). Tsang (1997) menciona que el consenso generalizado emergente tiene como sello distintivo a aquellas organizaciones que el día de mañana son mucho más eficientes debido a su capacidad de aprender. Su respuesta a las condiciones emergentes parte del cambio que ellas mismas desarrollen, ser capaces de aprender de sus experiencias y de diseminar ampliamente este aprendizaje (Snyder y Commings, 1998). Según Senge (1990) el Aprendizaje Organizativo se convierte en la solución adecuada para generar estructuras flexibles, receptivas y adaptativas, capaces de enfrentar el caos y la

complejidad de un medio ambiente turbulento. Por lo tanto, el Aprendizaje Organizativo se vislumbra como el medio para navegar en las aguas de la “nueva economía” (Appelbaum y Gallagher, 2000). La única forma de responder al mundo cambiante es mantener el aprendizaje (Dixon, 1998).

Diversos autores establecen que el Aprendizaje Organizativo es una necesidad para sobrevivir, crecer y obtener éxito dentro de un entorno de incertidumbre (Bueno, 2007; Dodgson, 1993; Garvin, 1993; Fiol y Lyles, 1985).

Se requiere organizaciones que aprendan a mejorar su eficiencia en los tiempos de cambio (Dodgson, 1993). Aquellas organizaciones que aprendan a adaptarse rápidamente dentro del proceso evolutivo económico, sobrevivirán o serán eliminadas si no aprenden a afrontarlo (Schein, 1993). Dentro de este mismo enfoque, Kremer O’Brien (1994) menciona que en los “rápidos” cambios del siglo XXI, las organizaciones deben adoptar nuevas formas de aprendizaje y cambiar para sobrevivir y prosperar. En esta misma línea Bueno (2007) afirma que aquellas organizaciones que permanezcan estaticas mientras su entorno se modifica permantemente, ponen en riesgo su existencia.

Yeo (2003) menciona que las organizaciones requieren aprender con rapidez y responder a los cambios que ocurren en el medio ambiente para sobrevivir. Inclusive no sólo responder al cambio sino anticiparse al mismo (Luthans *et al.* 1995). Senge (1990) por su parte, establece que continuamente deberán expandir su capacidad de aprendizaje, vislumbrar el cómo la gente tenga un verdadero compromiso en todos los niveles para tener la capacidad de sobresalir en los próximos años (Senge, 1991).

Sin duda alguna, el éxito y la sobrevivencia en el futuro estarán determinados por la capacidad de aprendizaje de las organizaciones (Hayes y Allinson, 1998). Aún y cuando la gente no tenga amplias habilidades de aprendizaje, toda organización deberá enfocarse a resolver el dilema básico en el cual el

éxito dentro de los mercados estará en función del conocimiento (Argyris, 1991).

Bajo este contexto, académicos, consultores e inclusive managers, parten del consenso general que la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo es la tasa a la que una organización aprende (Senge, 1990; Schein, 1993; Argyris, 1995; De Geus, 1988; Stata, 1989; Garratt, 1987).

Aries de Geus (1997) ha manifestado que la expectativa de vida de las corporaciones ha disminuido situándose entre 40 y 50 años de edad y que existe una alta tasa de “mortalidad infantil” en las corporaciones, de tal manera que en algunos países aproximadamente el 40% no llega a los 10 años de edad.

Así, además de una alta capacidad de aprendizaje, las organizaciones en la actualidad deberán poseer el atributo de resistentes (Conner, 1998). La **resistencia** es vista ahora como una competencia fundamental en las organizaciones, las cuales serán más exitosas si se adaptan al entorno de negocios a través de continuas respuestas innovadoras al mercado (Bolton, 2004; Vickers y Kouzmin, 2001).

El incremento de la **resistencia** de la organización, aumentará su capacidad para responder a los cambios y lograr oportunidades más rápido que sus competidores (Doe 1994). La resistencia no implica sólo la capacidad de responder a una crisis, sino que implica algo más, anticiparse continuamente y ajustarse en profundidad a las tendencias del mercado que pueden perjudicar el desempeño de la organización (Friedman, 2005; Hamel y Valikangas, 2003).

El concepto de **Resistencia Empresarial** (*Business Resilience*) ha adquirido una importancia urgente y un incremento de la atención por parte de los académicos y profesionales (Norman, Lutans y Lutans, 2005). Así, el concepto de Resistencia Empresarial está altamente asociado con la capacidad de las organizaciones para: absorber altos niveles de cambio, adaptarse rápidamente

a los cambios, manejar el cambio causando la menor disfunción, generar ventajas competitivas y alto rendimiento ante los cambios, dar respuesta positiva ante las circunstancias de adversidad, prosperar y ser sostenible durante largos períodos de tiempo.

Por lo tanto, las organizaciones resistentes son aquéllas capaces de perdurar y sobrevivir en el largo plazo.

Dado que la capacidad de aprendizaje organizativo constituye, como se ha expuesto, una fuente importante de ventaja competitiva, asegurando la supervivencia de la organización en el futuro, cabe deducir que la capacidad de aprendizaje posibilita la resistencia o perdurabilidad organizativa. Bajo esta premisa, el presente trabajo de investigación pretende aportar evidencia empírica que corrobore que, efectivamente, la capacidad de Aprendizaje Organizativo condiciona la Resistencia o Perdurabilidad Empresarial. Asimismo, se indaga, por un lado, en el estudio de los factores que favorecen la capacidad de Aprendizaje Organizativo y, por otro lado, en el análisis de los rasgos que caracterizan a las organizaciones resistentes (perdurables).

1.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta lo anterior, las aspiraciones de la presente investigación se concretan en los siguientes objetivos generales y específicos.

Objetivos Generales

La investigación persigue dos objetivos generales:

- 1) Analizar la relación que existe entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo de las empresas estudiadas y su Resistencia (Perdurabilidad).
- 2) Analizar la relación existente entre distintos elementos integrantes del contexto de gestión de las empresas estudiadas y su capacidad de Aprendizaje Organizativo.

Estos objetivos generales se desglosan en los siguientes objetivos específicos.

Objetivos Específicos

Al primer objetivo general están vinculados los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la relación existente entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Identidad de las empresas estudiadas.
- Analizar la relación existente entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Tolerancia de las empresas estudiadas.
- Analizar la relación existente entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Interdependencia de las empresas estudiadas.
- Analizar la relación existente entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Orientación de las empresas estudiadas.
- Analizar la relación existente entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Conservación de las empresas estudiadas.

Tal como se clarifica en el capítulo dedicado a la revisión del estado del arte del campo de la Resistencia Empresarial (*Business Resilience*) (capítulo 3), la

Identidad, Tolerancia, Interdependencia, Orientación y Conservación constituyen rasgos que caracterizan a las organizaciones resistentes o perdurables.

Al segundo objetivo general están asociados los siguientes objetivos específicos:

- Analizar relación que existe entre la Estrategia y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo de las empresas estudiadas.
- Analizar la relación que existe entre el Diseño Organizativo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo de las empresas estudiadas.
- Analizar la relación que existe entre la Cultura Organizativa y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo de las empresas estudiadas.
- Analizar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo de las empresas estudiadas.

Por otro lado, y en lo que concierne a las hipótesis a contrastar en la presente investigación, éstas son las siguientes:

Hipótesis Principal:

Esta hipótesis está ligada al primer objetivo general de esta investigación, que constituye el principal objetivo de la misma:

H₁ La Capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por una empresa incide favorablemente en su Resistencia (Perdurabilidad).

A su vez, esta hipótesis se desglosa en las siguientes subhipótesis:

H_{1(a)} La capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Identidad de las empresas estudiadas.

- H_{1(b)}:** La capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Tolerancia de las empresas estudiadas.
- H_{1(c)}:** La capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Interdependencia de las empresas estudiadas.
- H_{1(d)}:** La capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Orientación de las empresas estudiadas.
- H_{1(e)}:** La capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Conservación de las empresas estudiadas.

Por otro lado, y en relación al segundo objetivo general de la investigación, se contemplan las siguientes hipótesis auxiliares:

- H₂** La Estrategia condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.
- H₃** El Diseño Organizativo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.
- H₄** La Cultura Organizativa condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.
- H₅** El Estilo de Liderazgo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

Los elementos integrantes del contexto de gestión que supuestamente favorecen la capacidad de Aprendizaje Organizativo, así como los rasgos que caracterizan la resistencia empresarial, se deducen de la revisión de la literatura abordada, que es recogida en los siguientes capítulos (capítulos 2 y 3). Por lo tanto, la formulación de las hipótesis se sustenta en la teoría.

1.3. ORIENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

Recientemente el concepto de **Aprendizaje Organizativo** ha florecido de modo importante (Wang y Ahmed, 2003) atrayendo considerablemente la atención en la literatura organizativa y ganado una buena opinión entre académicos y consultores del tema (Huysman, 2000).

Desde la aparición del primer libro sobre este tema publicado por Argyris y Schön en 1978, una gran cantidad de trabajos y estudios se han desarrollado. Otro crecimiento exponencial en el interés sobre el tema se detonó con la publicación en 1990 de la obra de Peter Senge "*La Quinta Disciplina*". Uno más ocurrió con la publicación de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la empresa creadora de conocimiento (*Knowledge-creating company*).

Aunque es impresionante el progreso e interés ganado por los estudiosos y especialistas del tema, existe poca convergencia o consenso acerca del significado del concepto de Aprendizaje Organizativo (Crossan, Lane y White, 1999).

A pesar del debate, la diversidad de opiniones y la falta de consenso respecto a la conceptualización del Aprendizaje Organizativo, en una amplia parte de la literatura existente su estudio ha sido abordado principalmente desde dos perspectivas: la perspectiva del cambio o conductual y la perspectiva del conocimiento o cognitiva (Chiva-Gómez *et al.*, 2003; Ubeda y Llópis 2002; Aramburu, 2000).

Tomando como base los objetivos planteados previamente, este trabajo de investigación asume el concepto de Aprendizaje Organizativo desde la perspectiva del cambio, entendido éste como la habilidad de la organización para promover cambios en respuesta a los desafíos del entorno donde ésta se desarrolla.

Un aspecto fundamental que es imprescindible aclarar al abordar el tema del Aprendizaje Organizativo es el concerniente a los rasgos que caracterizan a las organizaciones que aprenden. En definitiva, cómo es una organización que aprende y cuáles son las características que las distinguen de las que no aprenden. A la luz de los objetivos propuestos, en la presente investigación se analizan **la estrategia**, el **diseño organizativo**, la **cultura organizativa** y el **estilo de liderazgo** como características del contexto de gestión que han sido identificadas por varios autores como las de mayor influencia para crear un ambiente orientado a la generación de aprendizaje.

La revisión de la literatura efectuada constata la gran cantidad de trabajos que se han realizado sobre el tema del Aprendizaje Organizativo y son muchas las aportaciones relevantes. Precisamente, éstas son analizadas en el capítulo 2.

Por otro lado, y en lo que respecta al concepto de **Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial**, éste ha sido definido por los investigadores en el tema en formas ligeramente diferentes. Aunque existe diferencia en las definiciones, dos elementos están presentes en la mayoría de ellas: primero, la presencia del cambio turbulento en el entorno; y segundo, que éste debe ocurrir con mínima disfunción para la organización.

Para propósito de este estudio, se utilizará el término de Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial, para referirse a la capacidad de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo.

Tratar de determinar cuáles son las características que distinguen a las organizaciones resistentes ha sido uno de los trabajos centrales desarrollados a lo largo de los últimos años por académicos y profesionales especialistas en el tema. A pesar de que a lo largo de la literatura se encuentran diversos enfoques y perspectivas sobre el tema, existen más coincidencias que diferencias entre las propuestas, donde las diferencias son más bien de carácter semántico que de significado. En este estudio se utilizará la siguiente

taxonomía para hacer referencia a los rasgos que caracterizan a las Organizaciones Resistentes (Perdurables): **Identidad, Tolerancia, Interdependencia, Orientación y Conservación.**

1.4. METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

Para lograr cubrir los objetivos propuestos y con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas, la presente investigación implica la realización de un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, exploratorio y predictivo. El análisis estadístico se basa en la realización de: 1) un análisis descriptivo; y 2) un análisis multivariante basado en la aplicación de modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE), desde el enfoque de mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares* – PLS).

La población seleccionada para el estudio se centró en empresas de la región de Monterrey (México) que han perdurado durante más de 40 años, aún cuando la muestra de empresas estudiadas promedió 66 años de existencia, con un rango de edad que va desde empresas de 40 años de edad hasta más de 100. Se seleccionó esta edad como mínimo, dada la gran cantidad de eventos y cambios, desde el punto de vista económico, social, tecnológico y de globalización que ha experimentado el país en este período de tiempo y que de alguna manera han puesto a prueba la perdurabilidad (resistencia) de las empresas.

Para la realización del estudio se consideran únicamente empresas localizadas dentro del área metropolitana de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León (México). La razón principal de limitar el estudio a este marco obedece a la representatividad de la ciudad, ya que es considerada la capital industrial de México y en ésta confluye una gran diversidad de sectores de actividad; tanto en los ámbitos industrial, de servicios como del comercial.

Respecto a la variable sector empresarial, se decidió incluir empresas de diferentes ámbitos de actividad y sectores dada la cantidad limitada de empresas que cumplieran con todos los criterios de inclusión y que mostraran su interés en participar en el estudio.

Respecto al tamaño de las empresas, se consideraron empresas medianas y grandes. Se excluyen de este estudio las microempresas (aquellas empresas que tienen menos de 15 trabajadores) debido a la volatilidad y a la falta de formalización de su gestión, por lo que no ayudaría a clarificar su impacto en la capacidad de aprendizaje de las empresas.

En concordancia con los criterios para la definición de la población objeto de estudio, la muestra de la presente investigación se seleccionó considerando como ámbito geográfico la región de Monterrey (México). La razón principal que fundamenta esta decisión es tomar una muestra de empresas homogénea que disminuya el impacto de factores no controlables en la investigación empírica.

Dado que no se localizó una base de datos disponible que concentrara el total de empresas que actualmente están en operación en la región objeto de estudio y que tuviera información específica de acuerdo a los criterios de inclusión definidos en la ficha técnica de la población, se procedió a consultar la información, registro y datos estadísticos de las principales fuentes de información empresarial disponibles actualmente en Monterrey, México a fin de elaborar la base de sondeo para la presente investigación. Las fuentes de información consultadas fueron: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), de la Secretaría de Economía de la República Mexicana; Directorio de Empresas de la Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Nuevo León, México (CAINTRA); Cámara Nacional de Comercio (CANACO) (Nuevo León) y el Directorio de Empresas INDUSTRIATA. Adicionalmente a las fuentes de información citadas y para complementar la base de sondeo se hizo una búsqueda exhaustiva en los sitios de INTERNET de las empresas a sugerencia de empresarios, directivos de empresas, consultores y académicos en relación a empresas que cumplieran con los criterios de inclusión.

El tipo de muestreo usado para este estudio fue no probabilístico (muestreo por conveniencia). Partiendo de la población objeto de estudio previamente establecida y con el propósito de obtener una muestra conforme a los criterios de representatividad, fiabilidad y significatividad estadística requeridos para la aplicación del método de Ecuaciones Estructurales, basado en Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares*, PLS), se procedió a calcular el tamaño de la muestra de acuerdo al procedimiento sugerido por Berclay (1995), dando un tamaño de muestra mínimo necesario de 120 empresas.

Participaron en la realización del presente estudio un total de 122 empresas considerando los criterios de inclusión antes descritos, este tamaño de muestra atiende a los aspectos de significatividad estadística de acuerdo a la técnica utilizada para el análisis estadístico de los datos mencionada en el párrafo anterior.

Para la recopilación de información sobre las variables planteadas, se diseñó un cuestionario compuesto de tres partes.

Primera Parte. Capacidad de Aprendizaje Organizativo, en la cual se pretende medir la habilidad de la empresa para promover cambios, en respuesta a los desafíos del entorno donde ésta se desarrolla. Es decir, su capacidad de aprendizaje organizativo.

Segunda Parte. Contexto de gestión, en esta parte se trata de valorar los aspectos del contexto de gestión (Estrategia, Diseño Organizativo, Cultura Organizativa y Estilo de Liderazgo) implementado en la empresa, que actúan como determinantes de su capacidad de Aprendizaje Organizativo.

Tercera Parte: Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial: Son preguntas que intentan medir la capacidad de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo.

Como se ha comentado, para efectuar el análisis estadístico, se utilizó la técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE), desde el enfoque de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares -PLS*). De acuerdo con Roldán y Cepeda (2006), los Modelos de Ecuaciones Estructurales constituyen una técnica de análisis multivariante de segunda generación, surgida de la unión de la perspectiva econométrica, enfocada en la predicción y explicación del comportamiento de variables dependientes, y el enfoque psicométrico, que trata de inferir variables no observables (latentes) a partir de múltiples indicadores observables (variables manifiestas). Es una técnica que combina aspectos de regresión múltiple y análisis factorial con el fin de estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente.

1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS

En consonancia con los objetivos anteriormente expuestos, esta tesis está organizada en cuatro partes desglosadas en siete capítulos: La primera, hace referencia a la presentación general del trabajo de investigación (Capítulo 1); la segunda, contempla la fundamentación teórica, donde se hace una amplia revisión de los campos teóricos abarcados y se presenta el modelo conceptual asumido en la investigación (Capítulos 2, 3 y 4); la tercera, hace referencia a la parte empírica, donde se expone el enfoque metodológico utilizado para llevar a cabo el estudio de campo y los resultados del mismo (Capítulos 5 y 6); finalmente la cuarta, recoge las principales conclusiones a las que se llega en esta investigación (Capítulo 7).

En concreto, en el **Capítulo 1 “Presentación del Trabajo de Investigación”** se introduce la tesis haciendo alusión al contexto de la investigación y a las premisas que se tomaron como base en el desarrollo de la misma. Se presenta en primer término la justificación del trabajo, los objetivos de la investigación, las hipótesis a contrastar, la orientación teórica; la metodología aplicada a la investigación; y la estructura de la tesis.

La parte de la revisión teórica se inicia con el **Capítulo 2, “Aprendizaje Organizativo”** con el objetivo de hacer una revisión de las principales contribuciones, tanto teóricas como empíricas, en el campo del Aprendizaje Organizativo. Se analizan los aspectos que impulsan la necesidad del aprendizaje en las organizaciones, como forma de responder a los cambios originados en el entorno.

También se hace una revisión del significado del concepto de Aprendizaje Organizativo, planteado por los autores más destacados bajo la perspectiva del cambio y la del conocimiento.

Continuando con el estudio del Aprendizaje Organizativo, se estudian las diferentes taxonomías comúnmente utilizadas para categorizarlo, los modelos

más destacados propuestos sobre el proceso que conduce a una organización a aprender, y específicamente cumpliendo con los propósitos de esta investigación, se analizan las características del contexto de gestión que distinguen a las Organizaciones que Aprenden, incluyendo la Estrategia, el Diseño Organizativo, la Cultura Organizativa y el Estilo de Liderazgo.

El Capítulo 3 “Resistencia Empresarial (*Business Resilience*)”, pretende revisar las aportaciones más destacadas al estudio de la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial. En primer lugar, se hace alusión al significado etimológico del concepto de resistencia y sus diferentes acepciones y cómo éste ha evolucionado en diferentes disciplinas de conocimiento. Posteriormente, se revisa el tema de resistencia individual y los factores que la promueven. Se presentan también las principales teorías desde las cuales se ha tratado el tema de Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial.

Se aclara también el significado del concepto de resistencia desde la perspectiva organizativa, para lo cual se presentan las contribuciones más destacadas en la literatura sobre el tema. Una vez aclarado el concepto de Resistencia Empresarial, se presenta una taxonomía sobre las características que tipifican a las Organizaciones Resistentes, derivada de una revisión detallada de las aportaciones de los estudiosos del tema más importantes. Finalmente, se presentan una serie de reflexiones sobre los conceptos más relevantes tratados a lo largo del capítulo, haciendo especial énfasis en las definiciones y perspectivas adoptadas en la presente investigación.

Como cierre del marco teórico de la investigación, en el **Capítulo 4 “Descripción del Modelo Conceptual”**, se expone el modelo conceptual asumido en la investigación a testar, así como las hipótesis a contrastar en el estudio empírico.

En el **Capítulo 5 “Diseño Metodológico de la Investigación”**, el objetivo de este capítulo es proporcionar una revisión de cada uno de los componentes del

diseño metodológico de esta investigación a fin de cumplir con los objetivos propuestos, responder a los interrogantes formulados y contrastar las hipótesis que se plantearon.

En primer lugar, se describen los objetivos de la investigación, tanto el objetivo general como los objetivos específicos. En segundo lugar, se explican las hipótesis a contrastar y la justificación teórica de las mismas. En tercer lugar, se describe el tipo de investigación realizada, las características de la población objeto de estudio, las características de la muestra estudiada y el proceso para el diseño y administración del instrumento de medición.

En el Capítulo 6 “Resultados de la Investigación”, se explican los resultados de la investigación, tanto del análisis descriptivo como del multivariante. Asimismo, se presenta el nomograma de la investigación el cual se explica tanto de forma agregada como desagregada con el propósito de explicar, por un lado, las relaciones de causalidad entre los constructos y las hipótesis que se plantean, y por otro, el tipo de constructos e indicadores que contempla. Así mismo, se hace un breve repaso de las definiciones operativas de cada uno de los constructos.

En primer lugar, se describen los resultados del análisis descriptivo que se llevó a cabo con el propósito de indagar sobre el grado de presencia de los indicadores considerados en relación a sus respectivos constructos. A continuación, se presentan los resultados del análisis multivariante realizado, incluyendo la valoración del modelo de medida y el modelo estructural, tanto para los constructos de primer orden como para los de segundo. Como parte final, se presenta un resumen del análisis efectuado, haciendo especial énfasis en los aspectos más destacados y relevantes surgidos como resultado del proceso.

Finalmente, el **Capítulo 7 “Conclusiones”**, recoge las conclusiones más relevantes de esta tesis, así como las principales implicaciones prácticas y

teóricas derivadas de la misma. Además se presentan las sugerencias sobre futuras líneas de investigación.

1.6. RESUMEN DEL CAPÍTULO

Este capítulo estableció las bases consideradas en la presente investigación. Introdujo las razones que la justifican, sus objetivos, las hipótesis a contrastar, la orientación teórica y la metodología utilizada. Este primer capítulo introductorio ha permitido así mismo corroborar el interés actual sobre el estudio del Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial ante la creciente dinámica de cambio que afecta al entorno de los negocios.

Con estas bases en mente, y aspirando a contribuir al estudio y avance de los temas aquí abordados, a continuación se procede a la descripción detallada de la investigación.

SEGUNDA PARTE

Capítulo 2

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Contenido:

- 2.1. Introducción al Capítulo*
- 2.2. Importancia del Aprendizaje Organizativo: El Cambio como Detonante del Aprendizaje en las Organizaciones*
- 2.3. Significado del Concepto de Aprendizaje Organizativo*
- 2.4. Significado del Concepto de Organización que Aprende*
- 2.5. Categorías del Aprendizaje Organizativo*
- 2.6. El Proceso de Aprendizaje Organizativo*
- 2.7. Rasgos del Contexto de Gestión que Caracterizan a las Organizaciones que Aprenden*
- 2.8. Resumen del Capítulo*

2.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Actualmente las organizaciones funcionan en un entorno altamente complejo debido a la profundidad, la complejidad y el ritmo del cambio en los sistemas tecnológicos, sociales, económicos, políticos, ecológicos y a la globalización. La capacidad de respuesta a este entorno se convierte en el aspecto clave para el éxito y la supervivencia de las empresas (Kubr, 2000). Frente a esta situación surge la necesidad de construir organizaciones con alta capacidad de aprendizaje como vía para enfrentar exitosamente el reto del cambio (Aramburu, 2000).

Sólo aquellas organizaciones capaces de transformarse así mismas sobrevivirán en los próximos años. La nueva organización que emerge se distinguirá por mayor conocimiento, velocidad y capacidad de aprendizaje para enfrentar los retos del nuevo entorno. Estas nuevas organizaciones son las **“Organizaciones que Aprenden”**, las cuales poseen capacidad para anticiparse y adaptarse más rápidamente a los impactos del entorno (Marquardt, 1996). Así, la **Capacidad de Aprendizaje Organizativo**, se constituye en la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones (De Geus, 1988).

Sin lugar a duda el Aprendizaje Organizativo es uno de los temas de mayor actualidad y relevancia en la actualidad en la dirección de las empresas (Rodríguez, 2008). Es parte del léxico de las organizaciones (Rebelo y Duarte, 2008). El interés por la problemática del cambio surge en el campo del conocimiento en gestión a principios de la década de los años sesenta, especialmente en la Escuela del Desarrollo Organizacional, enfocada al estudio de cómo lograr adaptar mejor las organizaciones a su entorno.

Dadas las expansivas implicaciones de la teoría sobre el Aprendizaje Organizativo, es virtualmente imposible atribuir su génesis a un solo teórico o a una sola disciplina (Templeton *et al.*, 2002). No obstante lo anterior, fueron

Cyert y March (1963) los primeros en acuñar el término de Aprendizaje Organizativo y concebir el aprendizaje como un fenómeno organizativo. A partir de ese momento y hasta la fecha muchas han sido las aportaciones en esta área de conocimiento. Sin embargo, para mucho estudiosos del tema, fue la publicación de la “Quinta Disciplina” de Peter Senge (1990) la que detonó la popularidad del mismo entre los académicos, consultores y managers.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolla el presente capítulo con el objetivo de hacer una revisión de las principales contribuciones, tanto teóricas como empíricas, en el campo del Aprendizaje Organizativo.

El capítulo se inicia (segundo apartado) con un análisis de los aspectos que impulsan la necesidad del aprendizaje en las organizaciones, como forma de responder a los cambios originados en el entorno. En este apartado se pretende dar respuesta a la pregunta, ¿por qué es importante aprender?

Posteriormente en el tercer apartado, se hace una revisión del significado del concepto de Aprendizaje Organizativo, abordado por los autores más destacados bajo las perspectivas del cambio y la del conocimiento.

Continuando con la revisión de la literatura, en el apartado cuatro se aclara el significado del concepto de Organización que Aprende, dando respuesta a la pregunta, ¿qué es una Organización que Aprende?

Una vez aclarado el significado del concepto de Organización que Aprende, en el apartado cinco se estudian las diferentes taxonomías comúnmente utilizadas para categorizar el Aprendizaje Organizativo. Primeramente, se hace alusión a los niveles de aprendizaje, los cuales se refieren a la profundidad en que el aprendizaje ocurre en la organización y después se exponen los diferentes tipos de aprendizaje, entendidos éstos como la forma en la cual una organización aprende. Mediante esta revisión se trata de dar respuesta a la pregunta, ¿cómo se clasifica el aprendizaje?

En el apartado seis, se intenta dar respuesta a la pregunta, ¿cómo aprende una organización?, para lo cual se revisan los modelos más destacados propuestos por diversos autores sobre el proceso que conduce a una organización a aprender. Específicamente se hace alusión a las etapas y los elementos que integran cada uno de los modelos.

Un aspecto fundamental al hablar del tema de Aprendizaje Organizativo es el referente a los rasgos que caracterizan a las Organizaciones que Aprenden. En este sentido, y específicamente cumpliendo con los propósitos de esta investigación, se analizan las características del contexto de gestión que distinguen a las Organizaciones que Aprenden, incluyendo la Estrategia, el Diseño Organizativo, la Cultura Organizativa y el Estilo de Liderazgo. En definitiva se trata de dar respuesta a la pregunta, ¿cómo es una Organización que Aprende? Este tema se trata en el apartado siete.

Finalmente, el capítulo concluye con un resumen de lo expuesto, donde se recogen las principales reflexiones acerca de la revisión de la literatura.

2.2. IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: EL CAMBIO COMO DETONANTE DEL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

El ritmo de cambio nunca ha sido mayor que ahora, y en efecto, es fácil mostrar en una variedad de parámetros que su ritmo de crecimiento se está acelerando con los años. En la sociedad contemporánea de hoy el único factor constante es el incremento exponencial en la tasa de cambio (Appelbaum y Gallagher, 2000).

El cambio es parte de la vida, ha intrigado, atemorizado, emocionado y desconcertado a la humanidad durante muchos siglos y continúa desafiando a los individuos en los diferentes caminos de la vida (Szamosi y Duxbury, 2002). Su rapidez es una parte dominante de nuestras vidas como seres humanos, por lo tanto, no es sorprendente que sea también un hecho de vida dentro de los sistemas humanos (Siegal *et al.*, 1996). El cambio siempre ha sido una característica inherente a la existencia misma y a la historia de la humanidad, sin cambio no hay vida, y si se ha de querer mejorar la calidad de ésta es imperativo enfrentarse al cambio (Kubr, 2000).

El pasado parece haber sido más estable que el presente, sin embargo el cambio ha estado presente en nuestras vidas a través de las diferentes épocas (Grey, 2003). A lo largo de la historia el cambio se ha manifestado por las diferencias sociales, gubernamentales, incluso espirituales, lo que ha desatado una serie de movimientos en la humanidad, siendo la Revolución Francesa y la Revolución Industrial unos de los más significativos ciclos de cambio de la historia contemporánea (Mason, 2004).

En el pasado, la estabilidad era la norma y el cambio se manifestaba de una manera paulatina y esporádica (Daft, 2000). Hoy, por el contrario, el cambio parece ser la única constante en la vida manifestada como una “permanente agua blanca” (Dirkx *et al.*, 2004).

La nueva economía se caracteriza por ser más rápida y efímera. Las organizaciones en el pasado se guiaban por dos supuestos: 1) que podían controlar su destino; y 2) que operaban en un entorno relativamente estable y previsible (Beckhard, 1993); hoy estos supuestos son impugnados. La fotografía del entorno de los negocios se ha alterado dramáticamente. Las organizaciones del nuevo milenio interactúan en un entorno altamente turbulento, dinámico, complejo, competitivo y caótico, donde el ritmo de cambio es mayor, más rápido, más complejo, más profundo, (Mertens, 1996) más impredecible, más drástico y más constante (Stuart, 1995). El ritmo de cambio al ser altamente complejo hace ver que la crisis es el estado normal de los negocios en la actualidad donde la discontinuidad llega a ser la norma, lo cual garantiza que el mañana no será como el presente (Stuart, 1995).

Son varias las tendencias que en la actualidad están esbozando el cambio antes descrito en las organizaciones: la globalización (Reger *et al.*, 1994; Siegal *et al.*, 1996; Mertens, 1996; Cummings y Worley, 2001; Kubr, 2002; Todnem By, 2005). Las tecnologías de información y comunicaciones (Moore, 1979; Kubr, 2000; Stroh y Jaatinen, 2001; Block, 2001; Cummings y Worley 2001). La innovación (Todnem By, 2005; Kubr, 2000; Cummings y Worley, 2001). La alta competencia (Reger *et al.* 1994; Mertens 1996; Stroh y Jaatinen 2001). Las demandas y expectativas de los clientes (Stroh y Jaatinen, 2001; Cao *et al.*, 2003). Las nuevas tendencias demográficas y sociales (Todnem By, 2005; Kubr, 2000). Las tendencias en los cambios económicos, políticos y ecológicos (Kubr, 2000).

La capacidad de respuesta a este entorno se convierte en el aspecto clave para el éxito y la supervivencia de las empresas en la economía del conocimiento (Kubr, 2000; Massingham y Diment, 2009). Las organizaciones reconocen que su capacidad de cambio es un factor determinante para alcanzar el crecimiento, la competitividad y la supervivencia dentro del nuevo entorno de los negocios (Karp, 2005; Weldy, 2009). La capacidad de cambio de las organizaciones no sólo significa ajustarse a las condiciones del entorno,

prepararse para el futuro, reducir la dependencia externa y mejorar su rendimiento (Trinh y O'Connor 2002, Sauser y Sauser 2002), sino también significa que la organización debe ser más proactiva de tal manera que deberá ser capaz de generar su propio cambio (Ford y Ford, 1994; Robbins, 1996; Aramburu, 2000). En definitiva, la capacidad de cambio es vista como la “competencia clave” de las organizaciones para tener éxito (Burnes, 2004).

En los próximos años la velocidad del cambio será mucho mayor que en la actualidad y las organizaciones, para competir, requerirán de gente capaz de conocer dónde obtener información, cómo compartirla, cómo almacenarla, cómo recuperarla y cómo usarla (Appelbaum y Gallagher, 2000).

De lo anterior se puede deducir que actualmente las empresas se enfrentan a un entorno más desafiante. La realidad de los negocios está caracterizada por un cambio permanente, dinámico, turbulento, complejo y transformacional (Doe, 1994; Kubr, 2000; Robb, 2000; Burnes *et al.*, 2003; Hamel y Valikangas, 2003; McDargh, 2003), un cambio que se da en alcance, dirección, oportunidad y responsabilidad (Friedman, 2005). Un cambio dominante que impacta a las organizaciones en su tiempo y recursos (Conner, 1998), donde los cambios en los sistemas económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y de globalización de mercados, son los desafíos que día a día enfrentan las organizaciones (Kanter, 1992; Grouard y Meston, 1996; Kotter, 1997; Horne III, 1997; McDargh, 2003; Dawson, 2003).

El cambio en las organizaciones hoy, es una forma de vida. La preocupación central del desarrollo de las organizaciones en la actualidad es tratar con el cambio organizativo (Marshak, 2004). El cambio es absolutamente necesario en un entorno complejo (Jarrett, 2003). Las organizaciones más competentes serán aquellas que continuamente cambien para sobrevivir (Burke y Goodstein, 1991), muchas organizaciones enfrentan una situación donde “o cambian o mueren” (Cao *et al.*, 2003). Cada vez los cambios organizativos deberán ser mayores, fundamentales y radicales (Reger *et al.*, 1994; Block, 2001). El éxito

en la administración del cambio es crucial para cualquier organización que aspire a sobrevivir en el actual entorno de los negocios (Todnem By, 2005). Los expertos predicen unos cambios todavía más rápidos que los que se producen en nuestros días y también esbozan un panorama en que la competencia de hoy en día será más complicada en los próximos años.

Bajo este esquema, ahora las empresas deberán ir de lo estático y rígido, como fuente de seguridad y solvencia, a un modelo más dinámico que les permita ser más flexibles. Deberán pasar de la gestión de los recursos materiales a una mayor consideración de las personas como fuente intelectual. De la tecnología sólo aplicable al aspecto productivo, a la tecnología entendida como un aspecto básico para la transformación masiva de la sociedad (Goñi, 1999). El desafío, por lo tanto, es reconocer y reaccionar a los cambios del entorno antes de una crisis dolorosa (De Geus, 1988).

Partiendo de esta realidad, el Aprendizaje Organizativo se vislumbra como el medio para navegar en las aguas blancas de la “nueva economía” (Appelbaum y Gallagher, 2000). Dixon (1998) establece que la única forma de responder al mundo cambiante es mantener el aprendizaje. Así mismo, Snyder y Cummings (1998) sugieren que las organizaciones deben ser capaces de aprender de sus experiencias y de diseminar ampliamente este aprendizaje si quieren cambiar por ellas mismas para responder a las condiciones emergentes. La solución a este problema según Senge (1990) es el Aprendizaje Organizativo, diseñado para producir estructuras flexibles, receptivas y adaptativas, capaces de hacer frente al caos y la complejidad de un entorno turbulento. El Aprendizaje Organizativo es el resultado del entendimientos de los cambios que ocurren en el entorno, logrando entonces que las creencias y conductas sean compatibles con estos cambios (Yeo, 2002). De acuerdo con Tsang (1997) un consenso generalizado ha emergiendo sobre el hecho de que el sello distintivo de las organizaciones más eficientes del mañana será su capacidad de aprender.

Muchos autores proponen que el Aprendizaje Organizativo es una necesidad para sobrevivir, crecer y tener éxito dentro del entorno de incertidumbre (Dodgson, 1993; Garvin, 1993; Fiol y Lyles, 1985). Dodgson (1993) cree que la necesidad de mejorar la eficiencia en tiempos de cambio requiere Organizaciones que Aprenden. Schein (1993, 1999) afirma que las organizaciones deben aprender a adaptarse más rápido o serán eliminadas del proceso de la evolución económica. Bennett y O'Brien (1994) sostienen que para sobrevivir y prosperar en los "rápidos" del siglo XXI las organizaciones deben adoptar nuevas formas de aprender y cambiar. Las organizaciones no sólo deben responder al cambio, sino anticiparse a él (Luthans *et al.*, 1995). Senge (1990) por su parte, apunta que las organizaciones capaces de sobresalir en los años por venir, serán aquéllas que comprendan cómo obtener el compromiso de la gente a todos los niveles y continuamente expandan su capacidad de aprender. Yeo (2003), menciona que hoy en día existe una necesidad de las organizaciones de aprender más rápido y responder a la rapidez del cambio en el entorno, de otra forma ellas no sobrevivirán. Peters y Waterman (1982) apuntan también "*que las compañías excelentes son empresas que aprenden*". Pettigrew (2001) también descubrió que el rendimiento competitivo estaba ligado a la habilidad de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno. Argyris (1993) afirma que cualquier organización que aspire al éxito en el futuro deberá resolver el dilema básico de que el éxito en el mercado dependerá del aprendizaje, aun cuando mucha gente no sabe cómo aprender. La calidad del aprendizaje individual y colectivo es un determinante clave del éxito en las organizaciones (Hayes y Allinson, 1998).

Revans (1982) resume lo anterior a través de la fórmula " $A \geq C$ ", donde establece que la tasa de aprendizaje en las organizaciones y en los individuos debe ser igual o superior a la tasa del cambio al que se enfrentan.

En adición a lo anteriormente expuesto, existe un consenso general entre los académicos, consultores e inclusive entre los managers, de que la capacidad

de la organización para aprender puede llegar a ser la única ventaja competitiva sostenible (Garratt, 1987; De Geus, 1988; Stata, 1989; Senge, 1990; Argyris, 1993; Bueno y Salmador (2003); Martínez y Jiménez, 2008, Rodríguez y Trujillo, 2008).

Dado el mundo turbulento y complejo, el Aprendizaje Organizativo constituye un núcleo de interés para las empresas en la actualidad. Aquéllas que no aprovechen al máximo su potencial intelectual y no desarrollen su capacidad de aprendizaje y cambio, quedarán desplazadas en su entorno competitivo, o bien, sucumbirán (Jamali, Sidani y Zouein, 2009; Zagorsek, Dimovsky y Skerlavaj, 2009). Así pues, el aprendizaje en las empresas no es una elección, sino una necesidad y la más urgente prioridad (Schein, 1993, 1999), convirtiéndose en la competencia organizativa crítica para el futuro (Denton, 1999).

2.3. SIGNIFICADO DEL CONCEPTO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El concepto de Aprendizaje Organizativo ha florecido considerablemente (Wang y Ahmed, 2003) atrayendo ampliamente la atención en la literatura organizativa y ganando una buena opinión entre académicos y consultores del tema (Huysman, 2000; Easterby-Smith y Lyles, 2005).

Desde la aparición del primer libro sobre este tema publicado por Argyris y Schön en 1978, una gran cantidad de trabajos y estudios se han desarrollado. Crossan y Guatto (1996) encontraron en su estudio un incremento sustancial en la literatura sobre Aprendizaje Organizativo, de 1980 a 1990; descubrieron que hubo un incremento del 636 por ciento en las publicaciones. Otro crecimiento exponencial en el interés sobre el tema se detonó con la publicación en 1990 de la obra de Peter Senge *“La Quinta Disciplina”*. A dicho crecimiento también contribuye la publicación por parte de Nonaka y Takeuchi (1995) de su libro *“Knowledge Creating Company”*. Es obvio que el interés por el tema y la literatura continúan creciendo, como lo constatan Bapuji y Crossan (2004).

No obstante su impresionante progreso e interés por parte de los estudiosos y especialistas del tema, ciertos problemas conceptuales concernientes al Aprendizaje Organizativo se mantienen sin resolver. Tal como lo observaron Simon (1991) y Fiol y Lyles (1985) en sus trabajos pioneros, aún y cuando es amplia la aceptación sobre la noción de Aprendizaje Organizativo, no existe una teoría o modelo universalmente aceptado. Crossan, Lane y White (1999) concluyen que existe poca convergencia o consenso acerca del significado del Aprendizaje Organizativo. Palmer y Hardi (2000) apuntan un crecimiento en la colección de definiciones y conceptualización confusa sobre el Aprendizaje Organizativo aplicado a una variedad de unidades y niveles de análisis. Similares comentarios acerca de la condición conceptual fueron hechos por diversos autores:

- El Aprendizaje Organizativo parece ser un concepto poco entendido, quizás porque las definiciones que han sido proporcionadas son muy complejas, abstractas y diversas (An y Reigeluth 2005).
- La actual literatura sobre Aprendizaje Organizativo utiliza una variedad poco clara de términos y conceptos. Hace una distinción entre el concepto de “Organización que Aprende” y “Aprendizaje Organizativo”, entre enfoques “académico” y “especialistas /práctica”, entre perspectivas “normativa” y “capacidad”, y entre “Aprendizaje Organizativo” y “aprendizaje individual”. Tales distinciones pueden crear la impresión de que este concepto no es bien entendido y es poco práctico (Goh, 2003).
- Muchas definiciones sobre el concepto de Aprendizaje Organizativo han sido presentadas en la literatura y parece haber poco acuerdo entre las distintas perspectivas (Roche, 2002).
- El concepto de Aprendizaje Organizativo es complejo y multidimensional, de tal forma que existe muy poco consenso en términos de su definición, perspectivas, y metodología, creándose un reino de confusión entre los académicos y consultores del tema (García, 2002).
- Aún y cuando el concepto de Aprendizaje Organizativo ha alcanzado una prominencia entre las partes interesadas, todavía existe una considerable confusión en relación a la definición y uso del término (Matlay, 2000).
- La literatura y disciplinas sobre Aprendizaje Organizativo son vastas y diversas. Cada disciplina adopta un punto de vista

diferente para tratar el tema, lo cual es un argumento de la amplia conceptualización multidisciplinar acerca del tema (Hong, 1999).

- La definición de Aprendizaje Organizativo mantiene algo oscuro, en parte debido a que el proceso seguido ha sido descrito en formas muy diferentes en la literatura (Miller, 1996).
- Al igual que muchos conceptos, existe poco consenso acerca de la definición exacta de Aprendizaje Organizativo (Luthans *et al.*, 1995).

Los puntos de vista de los autores anteriores apuntan a tres características principales: a) la falta de un claro acuerdo sobre el concepto; b) un persistente problema de divergencia conceptual; y c) la dificultad de trasladar el concepto al campo de la investigación.

No obstante el debate, la diversidad de opiniones y la falta de consenso respecto a la conceptualización del Aprendizaje Organizativo, en una amplia parte de la literatura existente, el concepto de Aprendizaje Organizativo ha sido conceptualizado principalmente desde dos perspectivas: la perspectiva del cambio o conductual y la perspectiva del conocimiento o cognitiva (Chiva-Gómez *et al.*, 2003; Ubeda y Llópis, 2002; Aramburu, 2000).

2.3.1. La Perspectiva del Cambio

Los autores que vinculan el Aprendizaje Organizativo con el cambio asocian este concepto con la capacidad de la organización para cambiar su comportamiento, ya sea desde un punto de vista adaptativo o proactivo, por lo tanto, entienden las Organizaciones que Aprenden como aquéllas que son capaces de cambiar (Aramburu, 2000).

En la línea del enfoque adaptativo se encuentran aquellos autores que consideran el Aprendizaje Organizativo como un proceso de adaptación al

entorno (Cyert y March, 1963; Cangelosi y Dill, 1965; March y Olsen, 1976; Duncan y Weiss, 1979; Hedberg, 1981). A continuación se presentan con mayor detalle los puntos de vista de cada uno de los autores respecto al concepto de Aprendizaje Organizativo.

En primer lugar, Cyert y March (1963) entienden el Aprendizaje Organizativo como la adaptación de las organizaciones a lo largo del tiempo, la cual ocurre al nivel agregado de la organización y se produce a través de etapas diferenciadas en el proceso de toma de decisiones.

Cangelosi y Dill (1965), por su parte, relacionan el concepto de Aprendizaje Organizativo con la capacidad de la organización para adaptarse, afirmando que el Aprendizaje Organizativo consiste en una serie de interacciones entre la adaptación a nivel individual y de grupo y la adaptación a nivel de la organización. De acuerdo con los autores mencionados, la adaptación ocurre como resultado de distintos tipos de presión: "*discomfort stress*", que es la presión ejercida como resultado de la complejidad del entorno, y "*performance stress*" o la presión ejercida por los resultados obtenidos en las decisiones previas.

Para March y Olsen (1976) el Aprendizaje Organizativo es un proceso o ciclo racional basado en la experiencia, a través del cual la organización se adapta a su entorno. Dicho ciclo contempla 4 fases a través de las cuales los individuos actúan, provocando un cambio de comportamiento organizativo, que tiene determinado impacto en el entorno. Este impacto genera a su vez una respuesta del entorno que es interpretada por los individuos. Basados en esta interpretación, los individuos modifican sus creencias, induciendo el cambio en el comportamiento organizativo.

Duncan y Weiss (1979) al definir el concepto de Aprendizaje Organizativo ponen el acento en el vínculo entre éste y el aprendizaje individual, afirmando que el Aprendizaje Organizativo debe ser entendido como algo más que la

simple agregación del aprendizaje individual y lo definen como el crecimiento y cambio en el conocimiento organizativo, a través de un proceso por el cual los miembros de la organización desarrollan conocimiento acerca de las relaciones acción-resultado y los efectos del entorno en estas relaciones. De acuerdo con Duncan y Weiss, el conocimiento es el resultado de un proceso social, donde es construido a partir del conocimiento individual y compartido a nivel organizativo.

Hedberg (1981) enmarca el concepto de Aprendizaje Organizativo dentro de un modelo estímulo-respuesta, donde las organizaciones aprenden a partir de su interacción con el entorno. Las situaciones a las que le enfrenta su entorno a la organización constituyen los estímulos, que a su vez provocan una respuesta de la organización. Así pues, para Hedberg el Aprendizaje Organizativo se da cuando las organizaciones interactúan con su entorno, incrementando la comprensión de la realidad a través de la observación del resultado de sus actos.

Aries De Geus (1988) conceptualiza el Aprendizaje Organizativo desde el enfoque competitivo, afirmando que la habilidad de aprender más rápido que sus competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible de las organizaciones en la actualidad. Para De Geus el aprendizaje es el proceso que conduce al cambio de esquemas mentales. De acuerdo con este autor, un nuevo modelo mental es el resultado de la suma de modelos individuales. En este sentido el autor conceptualiza el Aprendizaje Organizativo como el proceso a través del cual la dirección clarifica, modifica y crea patrones de conducta relacionados con la organización, el mercado y la competencia.

Como se puede observar esta perspectiva predomina en los primeros años del desarrollo del Aprendizaje Organizativo.

Respecto al enfoque proactivo, existe un amplio número de autores que aborda el concepto de aprendizaje bajo esta perspectiva, quienes lo relacionan con la

capacidad de la organización para transformarse y cambiar, o de provocar su propia transformación. Así, dichos autores consideran bajo esta perspectiva, que las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de promover su propio cambio, incidiendo con el mismo en su entorno (Aramburu, 2000). Entre los principales autores que se colocan en esta línea se encuentran (Argyris y Schön 1978, Shrivastava, 1981, 1983; Senge, 1990, 2006; Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991; Swieringa y Wierdsma, 1992; Garratt, 1987, 1990, 1992; Kim, 1993a, 1993b; Watkins y Marsick, 1993; Bahlmann, 1988, 1999; Aramburu, 2000; Berends, Boersma y Weggeman, 2003; An y Reigeluth, 2005; Alas, 2007; Chang y Lee, 2007).

En primer lugar, cabe citar a Argyris y Schön (1978), autores cuya obra constituye una aportación crucial en el estudio del Aprendizaje Organizativo. Estos autores abordan el estudio del Aprendizaje Organizativo desde el enfoque de la “Teoría de la Acción”. Las “teorías de la acción” son entendidas como las visiones del mundo que rigen la acción de los individuos. Dentro de las teorías de la acción los autores referenciados diferencian dos tipos de “teorías de la acción”: teoría en uso (*“theory in use”*), la cual representa el conjunto de asunciones, valores, creencias o visiones del mundo que, en un momento dado, gobiernan la acción individual; y la teoría explícita (*“espoused theory”*) que representa el conjunto de asunciones, valores, creencias o visiones del mundo que, en un momento determinado, el individuo reconoce como rector de su acción. Desde este enfoque los autores aludidos definen el concepto de Aprendizaje Organizativo como un proceso por el cual los miembros de una organización detectan algún error o anomalía y lo corrigen mediante la reestructuración de la teoría de la acción organizativa, incorporando los resultados de su indagación en mapas o imágenes organizativas. De acuerdo a estos autores, el resultado del proceso de detección y corrección de errores representa el nivel de aprendizaje alcanzado por la organización, el cual puede ser de “bucle simple” (*“single loop”*), cuando existe un cambio en el comportamiento organizativo, esto es, un cambio operativo en la organización; o de “bucle doble” (*“double loop”*) cuando existe

un cambio en las teorías en uso organizativas, es decir, un cambio estratégico en la organización.

Shrivastava (1981) sostiene que el Aprendizaje Organizativo involucra cambios fundamentales en las teorías en uso o marcos de referencia, implica un cambio en la visión del mundo y en las estructuras y procedimientos organizativos. Conceptualiza el Aprendizaje Organizativo como un proceso continuo y enfatiza que con el propósito de perpetuar este proceso, partes del mismo son institucionalizadas en formas de sistemas de aprendizajes formales e informales.

Senge (1990a, 1990b, 2006), por su parte, entiende el aprendizaje de una forma muy peculiar, afirmando que es a través de éste como se percibe nuevamente el mundo y la relación con él, como se amplía la capacidad para crear y como se forma parte del proceso generativo de la vida. Senge expresa su significado del aprendizaje de la siguiente forma:

“El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida”

Senge (1990a: 24)

Agrega el autor que no basta con un aprendizaje para la supervivencia, “aprendizaje adaptativo”, sino que una organización inteligente debe buscar el “aprendizaje generativo”, el cual aumenta su capacidad creativa. Esta concepción del Aprendizaje Organizativo corresponde claramente a un enfoque proactivo, toda vez que, de acuerdo con Senge, el aprendizaje es el vínculo que permite a los individuos y a las organizaciones crear su propia realidad y su futuro. En el apartado 2.6.1. se presenta una explicación más detallada respecto a estos niveles de aprendizaje.

Otro autor que se sitúa en la perspectiva proactiva del concepto de Aprendizaje Organizativo es Garratt (1990, 1992). Este autor estudia fundamentalmente el papel de los directivos en los procesos de aprendizaje que se desarrollan en el seno de la organización, diferenciando distintos ciclos o tipos de aprendizaje, el “operativo” o de “primer orden” y el “político” o de “segundo orden”, los cuales son explicados en detalle más adelante. Desde la perspectiva de Garratt el concepto de Aprendizaje Organizativo es entendido como el proceso que resulta de integrar aquellos procesos que garantizan la supervivencia (aprendizaje operativo), así como el desarrollo de la organización (aprendizaje político).

Swieringa y Wierdsma (1992), conciben el Aprendizaje Organizativo desde el concepto de “competencias” del individuo, entendidas éstas no sólo como lo que los individuos conocen o comprenden, sino también como lo que ellos pueden hacer (habilidades) y los atributos de personalidad que ellos tienen. Bajo esta afirmación los autores citados definen el concepto de Aprendizaje Organizativo como un cambio de comportamiento, un comportamiento que es más efectivo, implicando un cambio en las competencias.

Kim (1993a y 1993b) asocia el Aprendizaje Organizativo con el aumento de la capacidad de acción de la organización y lo conceptualiza como el incremento de la capacidad para emprender una acción efectiva, lo cual ocurre cuando se sabe algo nuevo y se sabe cómo trasladarlo a la acción. En concreto para Kim, el Aprendizaje Organizativo es un incremento en la capacidad de una organización para emprender acciones eficaces. Agrega el autor que existen dos tipos de aprendizaje: el operativo, el cual conduce a nuevas formas de hacer las cosas; y el conceptual, que conduce a nuevas formas de pensar acerca de las cosas.

Watkins y Marsick (1993), afirman que las organizaciones que aprenden continuamente se transforman a sí mismas. Aramburu (2000) define este concepto como la habilidad de la empresa para promover su cambio y

transformación continua. Berends, Boersma y Weggeman (2003) lo define como el vehículo para utilizar experiencias pasadas, adaptarse a los cambios del entorno y habilitar futuras opciones. An y Reigeluth (2005) afirman que el Aprendizaje Organizativo tiene lugar cuando los individuos se adaptan a los cambios del entorno, transformándose a sí mismos y a la organización a través de una permanente investigación y aprendizaje.

Para Graham y Nafukho (2007), el Aprendizaje Organizativo es el resultado de estrategias específicas formuladas por la organización para promover el aprendizaje, dando como resultado la mejora en el rendimiento y la transformación organizativa.

Alas (2007), define el concepto de Aprendizaje Organizativo como un proceso vital y continuo a través del cual la organización aprende para responder a los cambios en su entorno social, político o económico. Para este autor, el aprendizaje se genera a través de las experiencias de la organización, la exploración del entorno y con los clientes, en definitiva saliendo de su zona de confort.

Para Chang y Lee (2007), el aprendizaje organizativo es una actividad colectiva que le permite a la organización responder a los cambios del entorno y alcanzar su visión.

2.3.2. La Perspectiva del Conocimiento

Además de asociar el concepto de Aprendizaje Organizativo al fenómeno del cambio en las organizaciones, algunos autores vinculan el estudio del aprendizaje a aspectos relacionados con la gestión y el manejo del conocimiento. Según Chiva-Gómez *et al.* (2003) el concepto de Aprendizaje Organizativo bajo la perspectiva del conocimiento está basado en la psicología y tiene una orientación más racional. La forma de gestionar el conocimiento adquirido y la forma en que se distribuye es clave para las organizaciones orientadas al aprendizaje. De acuerdo con Trujillo (2005), bajo esta perspectiva

los teóricos e investigadores coinciden en destacar que el Aprendizaje Organizativo existe cuando una organización es capaz de crear, adquirir y transmitir conocimientos para desarrollarse y crecer.

Entre los autores que se sitúan en esta línea destacan: Nonaka (1985, 1988, 1995, 2008), Amponsem (1991), Huber (1991), Marengo (1991), Dodgson (1993), Revilla (1995), Huysman (2000), García (2002), Hackett (2002), Trujillo (2005). Jérez, Céspedes y Valle (2005), Rodríguez (2008), Limpibunternng y Johri (2009), Massingham y Diment (2009), Zagorsek, Dimovski y Skerlavaj (2009).

Una de las principales aportaciones al estudio del Aprendizaje Organizativo y pilar del estudio de la Gestión del Conocimiento, son los trabajos de Nonaka. Este autor vincula estrechamente el concepto de Aprendizaje Organizativo con la Gestión del Conocimiento en las organizaciones y lo define como un proceso organizativo a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado, e integrado con el de otros en la organización (Nonaka y Johansson, 1985; Nonaka, 1988; Nonaka y Takeuchi, 1995). Por lo tanto, el Aprendizaje Organizativo es el proceso que permite convertir el conocimiento individual en conocimiento organizativo. Para Nonaka el conocimiento es resultado de un proceso dinámico de interacción humana, donde todas las cosas están en continuo flujo, y la relación con el entorno se caracteriza por una generación activa de cambio más que por una reacción pasiva (Nonaka, Toyama e Hirata, 2008).

Huber (1991) asocia el concepto de Aprendizaje Organizativo a la adquisición de conocimiento por parte de una o algunas de las unidades integrantes de la organización. De acuerdo a este autor existe el aprendizaje a nivel agregado de la organización como resultado de la adquisición de conocimiento, la distribución de información, la interpretación de la información y el almacenamiento del conocimiento (“memoria organizativa”). En definitiva, para este autor existe Aprendizaje Organizativo si alguna de las unidades de la

organización adquiere conocimiento que reconoce como potencialmente útil y éste fundamenta el cambio de comportamiento. Agrega el autor que habrá más aprendizaje si se incrementa el número de sujetos que obtengan conocimiento que sea visto como potencialmente útil, por un lado, y por otro, cuando se incrementen las interpretaciones variadas por parte de un mayor número de sujetos.

Otro autor que analiza el concepto de Aprendizaje Organizativo bajo la perspectiva del conocimiento es Amponsem (1991), quien lo asocia a los procesos de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizativo. Para lograr lo anterior, la autora citada propone un modelo compuesto por cinco etapas: 1) sensibilización, de los miembros de la organización para realizar un esfuerzo por aprender; 2) adquisición de información, a través de diversas vías; 3) síntesis y codificación; 4) transmisión y almacenamiento; 5) implementación y evaluación de la información una vez utilizada por los miembros de la organización.

Marengo (1991) asocia el Aprendizaje Organizativo con la ampliación y mejora de la base de competencias de la organización. Según Marengo el Aprendizaje Organizativo supone la expansión del conocimiento organizativo, en la medida en que ésta se corresponde con la ampliación de la base de competencias de la organización. Por tanto interpreta el concepto de Aprendizaje Organizativo como el proceso de generación de nuevas competencias y mejora de las viejas, siendo un fenómeno social que no puede ser reducido a los procesos de aprendizaje individual de los miembros de la organización.

Dodgson (1993) relaciona el concepto de Aprendizaje Organizativo con la forma en que las empresas construyen, aumentan y administran el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, y adaptan y desarrollan la eficiencia organizativa para mejorar el uso de las habilidades de los trabajadores. De acuerdo con el autor aludido, esta

definición incorpora varias definiciones: 1) el aprendizaje generalmente tienen consecuencias positivas, aún cuando los resultados del aprendizaje sean negativos; 2) aún cuando el aprendizaje está basado en los individuos, la organización también aprende; 3) el aprendizaje ocurre a través de todas las actividades de la organización y a diferentes velocidades y niveles.

Revilla (1995) por su parte, se centra en la idea de que la resolución de problemas actúa como un elemento activador del proceso de aprendizaje individual y organizativo, donde tanto el individuo como la organización adquieren conocimiento que incrementa la capacidad de acción individual y organizativa. En concreto, la autora citada define el concepto de Aprendizaje Organizativo como el proceso de adquisición y almacenamiento del conocimiento necesario para incrementar la capacidad del individuo de emprender acciones efectivas.

Huysman (2000) basa su definición de Aprendizaje Organizativo en la construcción y reconstrucción del conocimiento en las organizaciones, la cual está inspirada en la corriente constructivista del aprendizaje, que pone el acento en el desarrollo de la institucionalización a través de la cual el conocimiento individual llega a convertirse en organizativo. En concreto, este autor define el Aprendizaje Organizativo como el proceso a través del cual una organización construye conocimiento o reconstruye el ya existente.

Jérez, Céspedes y Valle (2005) entienden que el Aprendizaje Organizativo es un proceso dinámico de creación, adquisición, transferencia e integración de conocimiento. También Limpibunterngr y Johri (2009), lo definen como un proceso dinámico a lo largo y ancho de la organización dentro del cual el conocimiento es diseminado para estimular la adaptación y la respuesta de la organización a los cambios del entorno. En esta misma línea Rodríguez (2008) entiende como Aprendizaje Organizativo como el proceso a través del cual las personas y las organizaciones incorporan a su existencia conocimiento procedente del exterior. Es el proceso de cambio en la base del conocimiento

organizativo, y representa crecimiento en las competencias de la organización para actuar y resolver problemas (Massingham y Diment, 2009). A las definiciones anteriores, Zagorsek, Dimovski y Skerlavaj (2009) agregan el constructo de resultado en los cambios de conducta y conocimiento.

A las aportaciones anteriores, es importante añadir otras que vinculan la perspectiva del cambio con la del conocimiento. En primer término, se menciona a Hackett (2002), quien conceptualiza el Aprendizaje Organizativo como aquel que posibilita a la organización adaptarse a los cambios y moverse hacia el desarrollo de nuevo conocimiento, habilidades, y comportamientos para transformarse a sí misma. Para García (2002), es el proceso mediante el cual se detectan las disfunciones por medio del estudio de las relaciones existentes entre la acción y el resultado (se transforma la experiencia en conocimiento), entre la organización y el entorno o entre la organización y la memoria, reestructurándose los modelos mentales y la teoría de la acción y compartiéndose la base de conocimiento organizativo. Finalmente, Trujillo (2005), lo define como el proceso a través del cual los miembros de una organización aprenden, transforman el conocimiento individual en colectivo, se adaptan al entorno y a sus cambios, crean nuevas capacidades y mejoran las ya existentes.

La tabla 2.1 presenta, además de las comentadas en este apartado, diversas definiciones respecto al concepto de Aprendizaje Organizativo planteadas por diferentes autores y recogidas en la literatura.

Capítulo 2: Aprendizaje Organizativo

AUTOR	DEFINICIÓN
Cyert y March (1963)	Adaptación del comportamiento de la organización a través del tiempo.
Cangelosi y Dill (1965)	Consiste en una serie de interacciones entre la adaptación a nivel individual y de grupo y la adaptación a nivel de organización.
March y Olsen (1976)	Proceso o ciclo racional basado en la experiencia, a través del cual la organización se adapta a su entorno.
Argyris y Schön (1978)	Proceso por el cual los miembros de la organización detectan errores o anomalías y corrigen éstos para reestructurar las teorías en uso de la organización.
Duncan y Weiss (1978)	Crecimiento y cambio en el conocimiento organizativo. Es el proceso dentro de la organización por el cual los miembros de la organización desarrollan conocimiento acerca de las relaciones acción-resultados y los efectos del entorno en estas relaciones.
Fiol y Lyles (1985)	Proceso de mejorar acciones a través del mejor conocimiento y entendimiento. El desarrollo de habilidades, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas, su efectividad, y acciones futuras.
Garratt (1987)	Es un proceso clave para la supervivencia y el desarrollo de un negocio.
De Geus (1988)	Es el proceso a través del cual la alta gerencia clarifica, modifica y crea patrones de conducta relacionados con la organización, el mercado y la competencia.
Stata (1989)	Un proceso a través del cual los individuos adquieren nuevo conocimiento y habilidades que modifican su comportamiento y acciones.
Senge (1990)	El aprendizaje es donde se percibe nuevamente el mundo y la relación con él, donde se amplía la capacidad para crear y donde se forma parte del proceso generativo de la vida.
Huber (1991)	Es el procesamiento de información reflejado en el cambio de una conducta.
Simon (1991)	Crecimiento en la comprensión de los problemas organizativos que es reflejado en elementos estructurales y en el desempeño de la organización.

Tabla 2.1.
Definiciones Destacadas del Concepto de Aprendizaje Organizativo
Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	DEFINICIÓN
Dodgson (1993)	La forma en que las empresas construyen, aumentan y administran el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, y adaptan y desarrollan la eficiencia organizativa para mejorar el uso de las habilidades de los trabajadores
DiBella, Nevis y Gould (1996)	La capacidad o proceso dentro de una organización para mantener o mejorar su desempeño basado en la experiencia.
Miller (1996)	Adquisición de nuevo conocimiento por actores, quienes pueden y están dispuestos a aplicar el nuevo conocimiento en la toma de decisiones o influir a otros en la organización.
Dixon (1997)	Proceso, o una serie de procesos, a través de los que una organización construye el significado que guía su acción.
Guns (1997)	Es aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización.
Edmonson y Moingeon (1998)	Es un proceso en el que los miembros de una organización activamente usan datos para guiar el comportamiento de tal modo que promueven la adaptación continua de la organización.
Huysman (2000)	Proceso a través del cual una organización construye conocimiento o reconstruye el ya existente.
Aramburu (2000)	Es la habilidad de la empresa para promover su cambio y transformación continuos.
Hackett (2002)	Es el proceso que posibilita a la organización adaptarse a los cambios y moverse hacia la adquisición de nuevo conocimiento, habilidades, y comportamientos para transformarse a sí misma.
García (2002)	Es el proceso mediante el cual se detectan las disfunciones por medio del estudio de las relaciones existentes entre la acción y el resultado (se transforma la experiencia en conocimiento), entre la organización y el entorno o entre la organización y la memoria, reestructurándose los modelos mentales y la teoría de la acción y compartiéndose la base de conocimiento organizativo.
Berends, Boersma y Weggeman (2003)	Es el vehículo para utilizar experiencias pasadas, adaptarse a los cambios del entorno y habilitar futuras opciones.

Tabla 2.1. (Continuación)

Definiciones Destacadas del Concepto de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	DEFINICIÓN
Pérez, Montes y Vazquez (2005)	Es el proceso dinámico de creación, adquisición, e integración de conocimiento con el propósito de desarrollar los recursos y capacidades que contribuyen a mejorar el rendimiento de la organización.
An y Reigeluth (2005)	El aprendizaje organizativo tiene lugar cuando los individuos se adaptan a los cambios del entorno, transformándose a sí mismos y a la organización a través de una permanente investigación y aprendizaje.
Trujillo (2005)	Es el proceso a través del cual los miembros de una organización aprenden, transforman el conocimiento individual en colectivo, se adaptan al entorno y a sus cambios, crean nuevas capacidades y mejoran las ya existentes.
Jérez, Céspedes y Valle (2005)	Proceso dinámico de creación, adquisición, transferencia e integración de conocimiento.
Nonaka y Johansson (1985); Nonaka, (1988); Nonaka y Takeuchi (1995); Nonaka (2008)	Proceso a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado, e integrado con el de otros en la organización.
Hoe (2008)	Es la capacidad de las organizaciones de aplicar el conocimiento para modificar su conducta ante los rápidos cambios en el entorno.
Rodríguez (2008)	Proceso a través del cual las personas y las organizaciones incorporan a su existencia conocimiento procedente del exterior.
Massingham y Diment (2009)	Es el proceso de cambio en la base del conocimiento organizativo, y representa las competencias de la organización para actuar y resolver problemas.
Limpibuntern y Johri (2009)	Un proceso constituido por cuatro constructos secuenciales: adquisición de información; distribución de información; interpretación de la información; y resultado en los cambios de conducta y conocimiento.
Song, Joo y Chermack (2009)	Un proceso de aprendizaje colaborativo entre los individuos.

Tabla 2.1. (Continuación)

Definiciones Destacadas del Concepto de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como base las ideas expuestas en este apartado y los objetivos planteados previamente, este trabajo de investigación asume el concepto de

Aprendizaje Organizativo como Capacidad de Aprendizaje Organizativo desde la perspectiva del cambio, entendiendo éste como:

El proceso a través del cual una organización desarrolla habilidades para facilitar el aprendizaje de todos sus miembros, y es capaz de promover su transformación continua, de modo que le permita mantener su ventaja en entornos altamente cambiantes.

2.4. SIGNIFICADO DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Al igual que ocurre con el concepto de Aprendizaje Organizativo, existe una amplia variedad de aportaciones sobre el concepto de Organización que Aprende (García, 2002), donde proliferan diversas conceptualizaciones, perspectivas, definiciones, características y metodologías al abordar el significado de este término (Jamali y Sidani, 2008). Easterby-Smith (2005) afirman que al hablar de Organizaciones que Aprenden se hace alusión al establecimiento de ciertas condiciones y habilidades organizativas y administrativas para generar el aprendizaje dentro de la organización. En la tabla 2.2 se destacan algunas de las principales definiciones, ordenadas cronológicamente, sobre el significado de Organización que Aprende recogidas a lo largo de la revisión de la literatura respecto a este tema.

No obstante la diversidad de aportaciones existente respecto al significado del término Organización que Aprende se han destacado algunas, las cuales han contribuido al estudio del tema de forma significativa y han sido citadas en forma recurrente por una gran cantidad de autores en la literatura, que a continuación se comentan.

Desde la perspectiva del cambio, en primer lugar, se encuentra la contribución de Senge (1990a, 1990b) quien plantea el concepto de Organización que Aprende desde un enfoque sistémico. Bajo este enfoque, según Senge, la clave del aprendizaje radica en ver a la organización de una forma holística donde se contemplen todas y cada una de las partes que la integran y cómo éstas se relacionan entre sí. Dicho autor se refiere a las Organizaciones que Aprenden como “Organizaciones Inteligentes” y agrega que existen cinco disciplinas para construir organizaciones con capacidad de aprender: 1) dominio personal; 2) modelos mentales; 3) construcción de una visión compartida; 4) aprendizaje en equipo; y 5) el enfoque sistémico. En definitiva, el citado autor define “Organización Inteligente” como una Organización que Aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Agrega

que en una organización inteligente la gente expande su capacidad para crear resultados que desea, es un lugar donde nuevos patrones de pensamiento son cultivados, donde las aspiraciones son libres y donde la gente continuamente aprende cómo aprender juntos. En definitiva donde la gente descubre continuamente cómo crear su realidad y cómo puede modificarla. De lo anterior se puede deducir que la postura de Senge respecto al significado de Organización que Aprende se ubica en el enfoque proactivo toda vez que el aprendizaje, tanto desde un punto de vista individual como organizativo, refleja una construcción del futuro.

Situados en el mismo enfoque proactivo adoptado por Senge se ubica la contribución de Pedler, Burgoyne y Boydell (1991) quienes acuñan el término “Empresa que Aprende” (*“Learning Company”*) para referirse a la Organización que Aprende. Según los autores, el empleo de empresa en lugar de organización obedece a que el término empresa tiene una connotación más humana y social que el de organización. En concreto los autores aludidos definen la Organización que Aprende como aquella organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma. Dichos autores afirman que a medida que la empresa que aprende alcanza cierta madurez puede tolerar y enfrentar más conflicto, produciéndose aprendizaje de “bucle doble”.

Otra definición destacada sobre el significado de Organización que Aprende es la propuesta por Swieringa y Wierdsma (1992). Para estos autores una Organización que Aprende es aquella capaz de aprender a aprender, en otras palabras, tiene la capacidad de incrementar su propia capacidad de aprender. Esta definición por tanto asume que las organizaciones que aprenden tienen un alto potencial para aprender y son capaces de impulsar su desarrollo, su evolución y de ser proactivas.

Otra de las aportaciones influyentes respecto al significado de Organización que Aprende, ubicada dentro de la perspectiva del conocimiento, es la de Nonaka (1988) quien expresa su significado como sigue:

“Una organización que aprende es aquella que evoluciona continuamente. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un “*stock*” de conocimiento y, al mismo tiempo difunde ésta a otros departamentos y estimula la auto-organización sistemática de la información”

Nonaka (1988:70)

Como se puede apreciar en la definición anterior, Nonaka ubica su definición en la óptica de la Gestión del Conocimiento destacando la utilización de los términos “transformación del flujo de información en un “*stock* de conocimiento” y “auto-organización sistemática de la información”. Respecto al *stock* de conocimiento, el cual es generado en el seno de la organización, el autor referido considera que es una de las principales claves de la Organización que Aprende. Y establece que el conocimiento tanto tácito como explícito, puede ser generado a través de cuatro modos diferentes de conversión del conocimiento: 1) “socialización” (“*socialization*”), que consiste en la conversión del conocimiento tácito en tácito, a través del intercambio de experiencias entre los individuos; 2) “Exteriorización” (“*externalization*”), proceso mediante el cual el conocimiento tácito se convierte en explícito, tomando la forma de metáforas, analogías o modelos; 3) “Combinación” (“*combination*”), la cual consiste en la transformación de conocimiento explícito en explícito, a través de canales formales de transmisión de conocimiento de la organización (documentos, redes de comunicación, bases de datos, etc.); 4) Interiorización (“*Internalization*”), que permite la conversión de conocimiento explícito en tácito.

Respecto al término de auto-organización, Nonaka se refiere con ello a la capacidad de generar un nuevo orden, el cual se crea a partir de situaciones de fluctuación o desequilibrio. Así, bajo estas situaciones se desarrollan procesos de auto-organización, o de creación espontánea de un nuevo orden, en base a

la información producida en el límite del caos, favoreciendo la reconfiguración del orden organizativo y la evolución de la organización.

En consonancia con Nonaka, destaca la aportación de Garvin (1993). A juicio del mencionado autor existen dos elementos importantes al construir una Organización que Aprende: la forma de aprovechar el conocimiento y el cambio de actitudes en las personas. De esta manera, Garvin entiende el significado de Organización que Aprende como:

“Una organización que es capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos, y de modificar su conducta como consecuencia de las nuevas percepciones (*“insights”*) y conocimientos adquiridos”

Garvin (1993:80)

De acuerdo con este autor, las organizaciones que aprenden trasladan el nuevo conocimiento a nuevas formas de conducta. Manejan activamente el proceso de aprendizaje para asegurarse que éste ocurra por diseño más que por oportunidad mediante la creación de políticas y prácticas que se convierten en los “ladrillos” de las organizaciones que aprenden. Para Garvin las organizaciones que aprenden están capacitadas (habilitadas) para cinco principales actividades: 1) solución sistémica de problemas, la cual descansa en la filosofía y métodos de mejora continua; 2) experimentación, la cual involucra la búsqueda sistémica y evaluación del nuevo conocimiento; 3) aprendizaje de experiencias pasadas, la cual se refiere a la evaluación y registro sistemático de los fallos y éxitos de la organización; 4) aprendizaje de otros, el cual se refiere a la búsqueda de *“insights”* que provienen del entorno en el que se desarrolla la empresa; y 5) transferencia del conocimiento, expandir el conocimiento a lo largo de la organización de una forma sistemática y eficiente.

Además de las definiciones expuestas del concepto de Organización que Aprende, se recogen en la siguiente tabla, otras definiciones destacadas del concepto de Organización que Aprende:

AUTOR	DEFINICIÓN
Nonaka (1988)	Una organización que evoluciona continuamente, que transforma el flujo de información en un <i>stock</i> de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula la auto-organización sistemática de la información.
Senge (1990)	Es aquella que tiene la capacidad no sólo de adaptarse, sino también de construir su propia realidad y su futuro, y en la que sus miembros desarrollan asimismo, su potencial creativo.
Bahlmann (1990)	Para sobrevivir en un entorno turbulento una Organización que Aprende debe poseer la habilidad para aprender en bucle simple y en bucle doble.
Pedler, Burgoyne y Boydell (1991)	Una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma.
Garvin (1993)	Una organización que es capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento, y de modificar su conducta como consecuencia de las nuevas percepciones (" <i>insights</i> ") y conocimientos adquiridos.
Swieringa y Wierdsma (1992)	Es aquella que no sólo es capaz de aprender, sino de aprender a aprender.
Wick y Leon (1995)	Es una organización que continuamente mejora a través de crear rápidamente y redefinir las capacidades necesarias para éxitos futuros.
Mumford (1997)	Un ambiente donde se fomentan activamente los comportamientos y prácticas implicados en el desarrollo continuo.
Aramburu (2000)	Es una organización capaz de promover su propio cambio y transformación en forma continua.
Huysman (2000)	Es aquella en la cual el proceso de aprendizaje está organizado de tal manera que la difusión y adopción de las nuevas ideas y prácticas no son frustradas.
Mountouri (2000)	Es aquella que tiene la habilidad de crear un nuevo conocimiento y esparcirlo rápida y eficientemente a todos los empleados, potenciando la toma de decisiones a través de todas las funciones y a todos los niveles.

Tabla 2.2.

Definiciones Destacadas del Concepto de Organización que Aprende.

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	DEFINICIÓN
Love <i>et al.</i> (2000)	Organización diseñada para permitir el aprendizaje, esto es, para tener una estructura organizativa con la capacidad de facilitarlo.
Marquardt (2002)	Llegará a ser el único lugar donde el éxito es posible, donde la calidad está más que asegurada y donde gente con energía y talento quiere estar.
García (2002)	Debe facilitar la transformación y el aprendizaje continuo a todos los miembros y a la organización en sí. Es una organización que aprende a aprender.
James (2005)	Es una organización transformacional que involucra a todos sus miembros en la exploración, explotación y transferencia de conocimiento para crear su futuro.
Trujillo (2005)	Un lugar con un grupo de personas que saben aprovechar oportunidades, tanto internas como externas, para propiciar su propia transformación y asegurar su ventaja competitiva.
Moilanen (2005)	Es una organización que maneja conscientemente el aprendizaje como parte de sus valores, visiones y metas, así como en sus operaciones diarias y su evaluación.
Örtenband (2007)	Espacio en el trabajo donde el aprendizaje es facilitado, tanto mental (a través de la motivación de la experimentación), como físicamente (mediante un lugar de trabajo que permita la combinación de diferentes aprendedores).
Theriou y Chatzoglou (2008)	Organización que adopta estrategias, mecanismos y prácticas para motivar a sus miembros a aprender permanentemente de tal manera que les permita adaptarse a los cambios del entorno.

Tabla 2.2. (Continuación)

Definiciones Destacadas del Concepto de Organización que Aprende.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de las definiciones expuestas y recogidas en la revisión de la literatura se puede concluir que una Organización que Aprende es, desde la perspectiva del cambio:

Un lugar formado por un grupo de personas con energía y talento (Marquardt, 2002) que para sobrevivir en un entorno turbulento (Bahlmann, 1990) y mantener su ventaja competitiva (Trujillo, 2005) desarrolla capacidades (habilidades) (Senge, 1990; Garvin, 1993; Swieringa y Wierdsma, 1992; Wick y Leon 1995), para facilitar el aprendizaje a todos

sus miembros (Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991; García, 2002; Love *et al.*, 2000) **y evolucionar continuamente** (Nonaka, 1988; Wick y Leon, 1995), **transformándose a sí misma** (Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991; Wick y Leon, 1995; Aramburu, 2000; García, 2002; Trujillo, 2005), **y construyendo su propia realidad y futuro** (Senge, 1990a, 1990b), **a través de un cambio en la conducta a nivel individual y organizativo.**

Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, se puede entender como:

Un lugar formado por un grupo de personas con energía y talento (Marquardt, 2002) **que para sobrevivir en un entorno turbulento** (Bahlmann, 1990) **y mantener su ventaja competitiva** (Trujillo, 2005) **desarrolla capacidades (habilidades)** (Senge, 1990; Garvin, 1993; Swieringa y Wierdsma, 1995; Wick y Leon, 1995), **para crear, adquirir y transferir conocimiento** (Garvin, 1996; Mountouri, 2000) **y para generar un stock de información y auto-organizarse** (Nonaka, 1988).

En el presente trabajo de investigación, se asume la perspectiva del cambio y, dentro de ésta, un enfoque proactivo del Aprendizaje Organizativo, de tal manera que una Organización que Aprende se define como:

Es aquella organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma para mantener su ventaja competitiva.

2.5. CATEGORIAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Otros de los conceptos tratados en forma recurrente por parte de un elevado número de autores dentro de la literatura sobre Aprendizaje Organizativo son los correspondientes a los “niveles de aprendizaje” y “tipos de aprendizaje”. Dichos autores utilizan diversos criterios para clasificar las formas de Aprendizaje Organizativo, no existiendo homogeneidad ni tipología única y clara al respecto (García, 2002). Algunos autores utilizan el término “niveles de aprendizaje” o “tipos de aprendizaje” indistintamente para referirse al mismo concepto, de hecho existen diversos trabajos que hablan de “tipos de aprendizaje” cuando en realidad se refieren a los “niveles de aprendizaje” o viceversa. Es fácil que dicha confusión se produzca dado que ambos conceptos se interrelacionan ya que uno puede implicar al otro (Aramburu, 2000).

Siguiendo la idea de Aramburu (2000), se ha realizado una clasificación o categorización respecto a estos conceptos tratando de abarcar los principales enfoques existentes en la literatura. Así, a continuación se clasificará el Aprendizaje Organizativo de acuerdo a su radicalidad (Niveles de Aprendizaje) y de acuerdo a la orientación del aprendizaje (Tipos de Aprendizaje).

2.5.1. Niveles de Aprendizaje Organizativo

Al referirse al “Nivel de Aprendizaje” se hace énfasis en la profundidad y radicalidad del aprendizaje experimentado por la organización. Éste puede ser menos profundo, implicando pequeños ajustes de las “teorías en uso” o bien más profundo, replanteando por completo las mismas (Aramburu, 2000). Entre los autores más destacados que consideran diferentes niveles de aprendizaje, sobresalen los siguientes.

Probablemente la noción más popular acerca de los niveles de aprendizaje, es la basada en el trabajo de Argyris y Schön (1978), quienes distinguen entre aprendizaje de “bucle simple” (*“single loop”*) y “bucle doble” (*“double loop”*). De acuerdo con estos autores el Aprendizaje Organizativo implica cambios en la

“teoría de la acción organizativa”, de tal manera que este cambio puede ser más o menos profundo o radical, dando como resultado los niveles de aprendizaje antes mencionados.

Para los autores citados, el aprendizaje de “bucle simple” es la forma más pasiva de aprendizaje, involucra situaciones de prueba y error que resultan en la consolidación o corrección del comportamiento actual de la organización. En este nivel, los miembros de la organización responden a los cambios de su entorno a través de la detección y corrección de errores, pero manteniendo las normas organizativas actuales (“teorías en uso organizativas”). Esencialmente este nivel de aprendizaje no estimula el proceso de reflexión o investigación.

Por su parte, en el aprendizaje de “bucle doble”, los errores son detectados y corregidos de forma que involucran la modificación de las normas, políticas y objetivos de la organización. Implica cambios en las “teorías en uso organizativas”. Este nivel de aprendizaje cuestiona el *status quo* de la organización.

Argyris y Schön (1978) también tratan un tercer nivel de aprendizaje que identifican como “deutero - aprendizaje” (“*deutero – learning*”) el cual ocurre cuando los miembros de la organización desarrollan la capacidad de “aprender a aprender”. Según los autores referenciados la capacidad de “aprender a aprender” consiste en la capacidad de la organización para cuestionarse su propia capacidad de aprendizaje tanto en “bucle simple” como en “bucle doble”. El “deutero – aprendizaje” es el más avanzado nivel de aprendizaje y busca ganar “*insight*” del proceso mismo de aprendizaje, a través de un proceso de reflexión continuo y creativo.

Fiol y Lyles (1985) por su parte, hacen una distinción entre aprendizaje de “bajo nivel” (“*lower-level-learning*”) y el de “alto nivel” (“*highest-level-learning*”). El primero, según los autores, ocurre dentro de un conjunto dado de reglas. Este nivel de aprendizaje es el resultado de repetición de rutinas (programas y

procedimientos) que generan simples ajustes de comportamiento que impactan sólo en parte de la organización y de efecto a corto plazo. El aprendizaje de “bajo nivel” tiene lugar en un contexto organizativo en el cual la administración puede controlar la situación, haciendo ajustes como respuesta al entorno a través de decisiones rutinarias.

Por otro lado, el aprendizaje de “alto nivel” es un proceso más cognitivo que el de “bajo nivel” que ocurre a través del desarrollo de “*insights*” (asunciones o visiones organizativas) que intentan ajustar las reglas y normas globales, más que actividades o conductas específicas. Los efectos en este aprendizaje son a largo plazo e impactan en la organización en su conjunto. Las autoras referidas afirman que el aprendizaje de “alto nivel” suele ocurrir en un entorno ambiguo, complejo y no definido, y sugieren que algún tipo de crisis es necesario para pasar al estado de aprendizaje de “alto nivel”, por ejemplo: cambio en el liderazgo o de la estrategia de la organización o una alteración inesperada de las condiciones del entorno.

McGill, Slocum y Lei (1992) por su parte, clasifican los niveles de aprendizaje en “adaptativo” (“*adaptive learning*”) y “generativo” (“*generative learning*”). Estos autores establecen que las organizaciones que aprenden de modo adaptativo enfocan su esfuerzo en realizar mejoras (cambios) incrementales en productos, servicios, mercados y tecnologías existentes en un contexto en que éstos han experimentado relativo éxito. Estas organizaciones se guían por un comportamiento estímulo-respuesta respecto a las condiciones del entorno, reaccionando a éste a través de acciones mecánicas y discretas que no llegan a cuestionar la “teoría en uso organizativa” asumida. En general, estas organizaciones imponen un clima de conformidad, comportamientos rutinarios y evitan la experimentación, la diversidad y la asunción de riesgos.

Respecto al aprendizaje “generativo” los autores agregan que las organizaciones que aprenden de este modo tienen la capacidad de aprender a aprender, lo cual les permite una transformación radical en sus actividades que

las lleva al replanteamiento de la “teoría en uso organizativa”. A este nivel de aprendizaje, las organizaciones demuestran comportamientos de apertura, pensamiento sistémico, creatividad, autoeficiencia y empatía.

Es importante mencionar que estos dos niveles de aprendizaje, son la base de los comportamientos de las organizaciones que aprenden. El “adaptativo” refleja un comportamiento de la organización orientado a adaptar sus acciones al entorno, mientras que el “generativo” refleja el comportamiento proactivo al buscar la organización por iniciativa propia su transformación.

Otro autor que diferencia distintos niveles de aprendizaje es Marquardt (1994) quien identifica cuatro niveles, a los cuales hace alusión como “tipos” o “formas” en las cuales una organización aprende: “adaptativo” (*“adaptive learning”*), “anticipado” (*“anticipatory learning”*), “deutero” (*“deutero learning”*) y basado en la “acción” (*“action learning”*).

El aprendizaje “adaptativo” (*“adaptive learning”*) ocurre cuando la persona o la organización aprenden de la experiencia y la reflexión. Tomando como base el trabajo de Argyris y Schön (1978), Marquardt establece que el “aprendizaje adaptativo” puede ser de “bucle simple” (*“single loop”*) o “bucle doble” (*“double loop”*). El primero se centra en dar soluciones a problemas u obstáculos inmediatos identificados por la organización. Por el contrario, el aprendizaje de “bucle doble” es más profundo e involucra el cuestionamiento del sistema en sí mismo y del por qué los errores o aciertos ocurrieron; analiza en profundidad y cuestiona la validez de las normas y estructuras actuales de la organización (“las teorías en uso organizativas”).

El otro nivel de aprendizaje planteado por Marquardt, el “anticipado” (*“anticipatory learning”*), surge cuando una organización aprende de lo que se espera en el futuro, en otras palabras, la organización aprende de los resultados por venir mediante un proceso de visión – reflexión – acción que

conlleva a identificar las mejores oportunidades futuras y descubrir formas de alcanzar ese futuro.

El “deutero” aprendizaje (*“deutero learning”*) también denominado como “generativo” (*“generative learning”*) por Marquardt (1994 y 2000), surge cuando la organización aprende de la crítica de los supuestos o suposiciones que predominan en la organización, a través de la reflexión, análisis y creatividad. Siguiendo lo propuesto por Argyris y Schön (1978), Marquardt también identifica este aprendizaje con la capacidad de la organización de “aprender a aprender”.

Inspirado en el trabajo de Revans (1983), Marquardt plantea un último nivel de aprendizaje, el aprendizaje basado en la acción (*“action learning”*) el cual ocurre cuando la organización reflexiona sobre problemas reales e implementación de sus soluciones utilizando la fórmula propuesta por Revans (1983) $L=P+Q$, donde se identifica “P” como la adquisición de conocimiento programado y “Q” como el cuestionamiento interno.

Probst y Büchel (1995), citado por Aramburu (2000), son otros de los autores que también se colocan en la misma línea de McGill, Slocum y Lei (1992). Estos autores se refieren al aprendizaje “adaptativo” y “generativo” en los mismos términos. Sin embargo, para el caso del “generativo” lo denominan “reconstructivo”. Adicionalmente a los niveles de aprendizaje mencionados, los autores aludidos añaden uno más, el aprendizaje de “proceso”, el cual se basa en la mejora de la capacidad de aprender de la organización, en concreto, la capacidad de “aprender a aprender” propuesta por Argyris y Schön (1978).

Además de los autores anteriormente mencionados, destaca la aportación de Swieringa y Wierdsma (1992). Estos autores se colocan en la misma línea que Argyris y Schön (1978) distinguiendo igualmente tres niveles de aprendizaje, aunque denominados de forma diferente: “ciclo sencillo” (*“single loop”*), “doble ciclo” (*“double loop”*), y “triple ciclo” (*“triple loop”*).

Para estos autores, el aprendizaje de “ciclo sencillo” se presenta a nivel de un cambio en las reglas y procedimientos existentes en el seno de la organización. Este nivel se caracteriza por enfocarse a responder a la pregunta “cómo” mientras que la pregunta “por qué” es apenas formulada. En concreto, los autores describen este nivel de aprendizaje como una mejora en la actividad organizativa elevando así su eficiencia.

Respecto al aprendizaje en “doble ciclo”, los autores mencionados lo entienden como un nivel de aprendizaje de renovación, donde los “*insights*”, asunciones o visiones en que se fundamenta la actividad de la empresa son cuestionados. El aprendizaje a este nivel se genera tratando de responder a la pregunta acerca del “por qué” de las reglas, más que el “cómo” de ellas. Según los autores, el aprendizaje de “doble ciclo” es requerido cuando existen señales externas que indican que los ajustes a las reglas son insuficientes y existen recurrentes conflictos, disputas y contradicciones, a nivel individual, grupal y departamental concerniente a las reglas y procedimientos organizativos, siendo necesario un cambio de lo que Argyris y Schön (1978) llaman “teorías en uso organizativas”.

Por su parte, el aprendizaje de “triple ciclo” ocurre cuando los principios esenciales que fundamentan la organización, la postura de la organización en relación a su rol en el entorno, su propia identidad y su razón de ser son cuestionados. Lo que se cuestiona a este nivel de aprendizaje es sobre lo que deberá ser la empresa. Este nivel de aprendizaje es descrito por los autores como de desarrollo, toda vez que nuevos principios son planteados para que la organización pueda avanzar hacia la siguiente fase de su desarrollo.

Otro autor que es importante destacar por su trabajo en relación a la tipología del Aprendizaje Organizativo es Dodgson (1991). Dicho autor parte de la premisa que de hecho el Aprendizaje Organizativo es heterogéneo, así que tiene diferentes propósitos, enfoques y naturaleza, y distingue dos niveles: el “estratégico” (“*strategic learning*”) y el “táctico” (“*tactical learning*”). El

referenciado autor, describe el aprendizaje táctico, como aquel que es identificable y de corto alcance. La organización, en este caso, aprende a través de la solución inmediata de problemas cotidianos, por ejemplo; problemas de producto u operación. Por su parte, el aprendizaje “estratégico” va más allá de las cuestiones inmediatas e implica el desarrollo de habilidades y competencias de la organización como base para el futuro.

Para Burgoyne (1994) el aprendizaje en las organizaciones se da en tres niveles. En el “primer nivel”, que es el más bajo, el aprendizaje ocurre en las organizaciones a través de sus hábitos (“*habit – driven – organization*”). El aprendizaje de “segundo nivel” se presenta cuando las organizaciones son capaces de adaptarse al entorno y toman ventaja de éste (“*adaptive organization*”). Aquí las organizaciones han cambiado sus hábitos y saben interpretar su entorno para gestionar el cambio. Finalmente, en el aprendizaje de “tercer nivel” las organizaciones más que adaptarse a los cambios en el entorno, crean su propio entorno. En este tipo de organizaciones el aprendizaje radica no sólo en comprender la manera en que cambia el mundo y la forma en que deben interactuar con el entorno, sino que tienen la capacidad de establecer el contexto en donde operan y su relación con éste.

Es importante destacar la aportación de García (2002). Dicho autor en un intento de homologar la diferente taxonomía utilizada en la literatura y tomando como base el criterio de la naturaleza del proceso, aglutina el Aprendizaje Organizativo en dos niveles: “nivel I” y “nivel II”. El aprendizaje de “nivel I” lo relaciona con denominaciones hechas por otros autores como “bucle simple”, de “ciclo sencillo”, “nivel bajo”, “aprendizaje I”, “adaptativo”, “táctico”, de “primer orden” o “correctivo”.

Para García, el aprendizaje de “nivel I” es el más simple, enfocado a mejorar la competitividad de la organización a corto plazo mediante las tareas rutinarias. Este nivel de aprendizaje permitirá la supervivencia de la organización, siempre y cuando el entorno sea relativamente estable.

Al igual que en el aprendizaje de “nivel I”, el citado autor también relaciona el de “nivel II” con denominaciones planteadas por otros autores tales como: “bucle doble”, “doble ciclo”, “nivel alto”, “aprendizaje II”, “generativo”, “reconstructivo”, “estratégico” o de “segundo nivel”. Este nivel de aprendizaje rompe con los sistemas y estructuras organizativas y ocurre en situaciones no cotidianas o rutinarias en donde el entorno es turbulento, contribuyendo a mejorar la competitividad a largo plazo.

Por último, Gnyawali y Stewart (2003) clasifican el aprendizaje en cuatro tipos: el “reinventativo” (*reinventive learning*), “formativo” (*formative learning*), “por ajuste” (*adjustive learning*) y “operativo” (*operative learning*).

Reinventativo (*reinventive learning*). Ocurre cuando existen cambios fundamentales en los esquemas de pensamiento. El conocimiento pasado es cuestionado, desaprendido y reemplazado por uno nuevo.

Formativo (*formative learning*). Ocurre cuando nuevos esquemas de pensamiento son creados y usados para interpretar la información existente. Consecuentemente las relaciones causa – efecto son desarrolladas.

Por ajuste (*adjustive learning*). Ocurre a partir de la adquisición de nueva información, la cual es utilizada por la organización para actualizar sus esquemas de pensamiento.

Operativo (*operative learning*). Ocurre cuando esquemas de pensamiento e información presentes son reafirmados y validados.

Para concluir y a modo de resumen de este apartado dedicado a los niveles de aprendizaje, se destacan las siguientes reflexiones.

No existe homogeneidad ni tipología única y clara respecto a la terminología para referirse al nivel de aprendizaje. En ocasiones se utiliza el término “niveles

de aprendizaje” o “tipos de aprendizaje” indistintamente para referirse al mismo concepto.

El término “nivel de aprendizaje” se refiere a la profundidad y radicalidad del aprendizaje experimentado por la organización, el cual puede ser menos o más profundo, dependiendo de su impacto en las “teorías en uso organizativas” prevalecientes en la organización.

Aunque existen una gran cantidad de autores en la literatura que se refieren al concepto de niveles de aprendizaje, la mayoría adopta básicamente dos nomenclaturas: la de Argyris y Schön (1978), aprendizaje de “bucle simple”, “bucle doble” y “deutero aprendizaje”; y la de McGill, Slocum y Lei (1992), aprendizaje “adaptativo” y “generativo”.

El análisis de los diferentes niveles de aprendizaje, parece ser más de carácter semántico que de contenido, observándose en esencia dos niveles. El primero que se denominará “básico”, el cual se adquiere a través de actividades rutinarias, implicando adaptaciones parciales de los sistemas organizativos sin cuestionar las “teorías en uso organizativas”. A este mismo nivel de aprendizaje se han referido diversos autores como: “bucle simple” (Argyris y Schön, 1978); “ciclo sencillo” (Swieringa y Wierdsma, 1992); “nivel bajo” (Fiol Lyles, 1985); “nivel I” (García, 2002) “adaptativo” (McGill, Slocum y Lei, 1992; Probst y Büchel, 1995); “táctico” (Dodgson, 1991); de “primer nivel” (Burgoyne, 1995), o “correctivo”, (Nevis *et al.*, 1995).

El segundo nivel de aprendizaje identificado es el que se denominará en este estudio como “avanzado” el cual implica cuestionamientos y cambios transcendentales de las estructuras y sistemas organizativos o “teorías en uso organizativas”. A este nivel otros autores se refieren como, “bucle doble” (Argyris y Schön, 1978), “doble ciclo” (Swieringa y Wierdsma, 1995), “nivel alto” (Fyol Lyles, 1985), “nivel II” (García, 2002), “generativo” (McGill, Slocum y Lei,

1992; Probst y Büchel, 1995), “reconstructivo” (Nevis *et al.*, 1995), “estratégico”, (Dodgson, 1991) o de “segundo nivel” (Burgoyne, 1994).

Otro nivel de aprendizaje identificado en la revisión de la literatura es el que se denominará “agregado”. Este nivel de aprendizaje se relaciona con la capacidad de “aprender a aprender” de la organización. A este nivel de aprendizaje otros autores lo denominan como, “deutero aprendizaje” (Argyris y Schön, 1978; Marquardt, 1994, 2000), “triple ciclo”, (Swieringa y Wierdsma, 1995), “tercer nivel” (Burgoyne, 1994) y de “nivel III” (García, 2002).

Finalmente, es importante señalar que estos niveles de aprendizaje no son excluyentes entre sí, más bien son complementarios, de tal manera que la organización puede aprender simultáneamente en más de un nivel, siendo el deseado el “nivel agregado” - el asociado a la capacidad de “aprender a aprender”-, toda vez que es el que confiere a la organización la capacidad de promover su propio cambio.

En la tabla 2.3 se presenta un resumen de las principales contribuciones sobre los niveles de aprendizaje identificadas en la revisión de la literatura sobre el tema, destacando las diferentes denominaciones utilizadas por los distintos autores.

AUTOR	NIVELES DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS
Argyris y Schön (1978)	Bucle simple (<i>"Single Loop"</i>)	Las decisiones son tomadas basadas en la observación. Existe un cambio de conducta pero manteniendo las rutinas y procedimientos. No existe un proceso de reflexión. No implica cambio en las "teorías en uso" asumidas por la organización.
	Bucle doble (<i>"Double Loop"</i>)	Cuestiona las "teorías en uso organizativas", es decir el <i>status quo</i>. Implica la modificación de las normas, políticas y objetivos de la organización.
	Deutero aprendizaje (<i>Deutero-Learning</i>)	La organización desarrolla la capacidad de "aprender a aprender". Busca generar "<i>insight</i>" del proceso de aprendizaje a través de un proceso de reflexión continuo.
Fiol y Lyles (1985)	Bajo Nivel	De corta duración, es el resultado de repetición de rutinas e impacta sólo en parte de la organización.
	Alto Nivel	Es de larga duración, intenta ajustar las normas globales de la organización y la impacta en su totalidad.
Dodgson (1991)	Táctico	De corto alcance y ocurre a través de la solución de problemas cotidianos.
	Estratégico	Implica el desarrollo de competencias para el futuro.
McGill, Slocum y Lei (1992)	Adaptativo	Comportamiento estímulo – respuesta respecto a las condiciones del entorno, no se cuestionan las "teorías en uso".
	Generativo	Transformación radical a través del replanteamiento de las "teorías en uso", se desarrolla la capacidad de aprender.
Probst y Büchel (1995)	Adaptativo	Ocurre a través de cambios en las rutinas y procedimientos, no se cuestionan los "modelos mentales" organizativos.
	Reconstructivo	Cambios en los "modelos mentales".
	Proceso	Capacidad de aprender a aprender.

Tabla 2.3.

Contribuciones Destacadas sobre Niveles de Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	NIVELES DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS
Swieringa y Wierdsma (1992)	• Ciclo sencillo • Doble ciclo • Triple ciclo	Aprendizaje de mejora, ocurre a nivel de reglas y procedimientos existentes en la organización. Aprendizaje de renovación, ocurre cuando la visión que fundamenta a la organización es cuestionada. Aprendizaje de desarrollo, ocurre cuando la misión e identidad de la organización es cuestionada.
Burgoyne (1995)	• Primer Nivel • Segundo Nivel • Tercer Nivel	Nivel más bajo de aprendizaje, la organización aprende a través de sus hábitos. Ocurre cuando la organización es capaz de adaptarse al entorno y toma ventaja de éste. Ocurre cuando la organización crea su propio entorno.
Marquardt (1996, 2000)	• Adaptativo • Anticipado • Deutero	La organización aprende desde la experiencia y la reflexión. La organización aprende de lo que se espera en el futuro a través del proceso de visión – reflexión – acción. La organización aprende de la crítica de los supuestos que predominan en la organización.
García (2002)	• De Nivel I • De Nivel II	El más simple, enfocado a mejorar la competitividad de la organización a corto plazo mediante las tareas rutinarias. Rompe con las estructuras y sistemas organizativos y ocurre en situaciones no cotidianas en entornos turbulentos.

Tabla 2.3. (Continuación)

Contribuciones Destacadas sobre Niveles de Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	NIVELES DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS
Gnyawali y Stewart (2003)	• Aprendizaje Reinventivo ("Reinventive Learning")	Ocurre cuando existen cambios fundamentales en los esquemas de pensamiento.
	• Aprendizaje Formativo ("Formative Learning")	Ocurre cuando nuevos esquemas de pensamiento son creados y usados para interpretar la información.
	• Aprendizaje por Ajuste ("Adjustive Learning")	Ocurre a partir de la adquisición de nuevos conocimientos.
	• Aprendizaje Operativo ("Operative Learning")	Ocurre cuando los esquemas de pensamiento e información presentes son reafirmados o validados.

TABLA 2.3. (Continuación)

Contribuciones Destacadas sobre Niveles de Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2. Tipos de Aprendizaje Organizativo

El tipo de aprendizaje se refiere a cómo las organizaciones logran el aprendizaje, es decir, a la forma en que éste se desarrolla o se lleva a cabo. De acuerdo a Aramburu (2000), el concepto de "Tipos de Aprendizaje" se refiere a la orientación del aprendizaje, centrada en la dimensión de la acción o en la del pensamiento abstracto. Al respecto, Trujillo (2005) agrega que esto implica considerar criterios como los contenidos del aprendizaje, los procesos que intervienen y el lugar donde se produce. A continuación, se presenta una revisión de los autores más destacados que reflexionan sobre la dimensión involucrada distinguiendo diversos tipos de aprendizaje.

En primer término se encuentran Miles y Randolph (1980) quienes diferencian entre el aprendizaje basado en la acción ("*Enactive Approach*") y el aprendizaje previo a la acción ("*Proactive Approach*"). De acuerdo a los autores, en el primer tipo de aprendizaje las organizaciones aprenden *a posteriori* a través de

“ensayo y error”. De este modo, las organizaciones identifican y extraen lecciones que les permitirán corregir su actuación. Este tipo de aprendizaje caracteriza a las organizaciones que se lanzan a emprender actividades sin previa planificación, cuyo curso es corregido durante el proceso en función de los resultados. Bajo el segundo tipo de aprendizaje la organización aprende *a priori*, es decir, derivado de un proceso de planificación y no como consecuencia de su acción.

Para Hedberg (1981) las organizaciones pueden aprender a través de dos formas diferentes: mediante un Aprendizaje por Ajustes (*“Adjustement Learning”*) y por un Aprendizaje Rotativo (*“Turnover Learning”*). Para el primer caso, al igual que Miles y Randolph (1980), Hedberg señala que las organizaciones aprenden por “ensayo y error”, sin embargo no existe un cambio radical en sus conductas. En el segundo caso la organización aprende, igualmente por “ensayo y error”, pero sus conductas son cambiadas radicalmente.

Por su parte, Kim (1993^a y 1993^b) considera que el Aprendizaje Organizativo es el resultado de dos tipos de aprendizaje: el “Aprendizaje Conceptual” (*“Conceptual Learning”*) y el “Aprendizaje Operativo” (*“Operational Learning”*). Esta tipología la plantea el mencionado autor desde el enfoque cognitivo y behaviorista, de modo que el primer tipo de aprendizaje conduce a una nueva forma de pensar y el segundo a una nueva forma de actuar, lo que supone un cambio, tanto en el marco de pensamiento organizativo como en el de la acción.

García (2002), utilizando el criterio de intencionalidad, clasifica el aprendizaje en dos tipos: el formal y el informal. El aprendizaje formal, según el autor, corresponde a aquel que es el resultado de un proceso planificado, mientras que el informal surge de la actividad cotidiana.

En consonancia con García, Williams (2001) hace una división del aprendizaje en dos tipos: el aprendizaje emergente y el planificado. El emergente es un aprendizaje no planificado, el cual tiene lugar a través de algún proceso incremental. Por su parte, el planificado, es el resultado directo de una acción intencionada y formal.

Swieringa y Wierdsma (1992) también distinguen dos tipos de aprendizaje, pero desde la perspectiva de la consciencia acerca de éste: el aprendizaje “consciente” (*conscious learning*) y el aprendizaje “inconsciente” (*Unconscious learning*). De acuerdo a los autores aludidos, el aprendizaje “consciente” se genera de forma deliberada a través de la selección de un método de educación, tanto dentro como fuera de la organización. El aprendizaje “consciente” permite desarrollar el potencial de aprendizaje dado que las personas saben qué han aprendido y cómo lo han hecho, permitiéndoles decidir si corrigen el proceso o continúan con él. Así mismo, este tipo de aprendizaje permite un aprendizaje acumulativo y progresivo que conduce a altos niveles de competencia. Por su parte, en el aprendizaje “inconsciente”, la organización aprende a través de la imitación de modelos y la repetición de conductas que han sido premiadas, lo que limita el potencial de aprendizaje.

Por su parte Miller (1996) distingue entre “aprendizaje metódico” y “aprendizaje emergente”. Cuando las decisiones están basadas en análisis metódicos y estándares concretos, en análisis sistemáticos u objetivos claros, se dice, de acuerdo con el autor, que ha ocurrido un aprendizaje “metódico”. Si, por el contrario, las decisiones están basadas en intuiciones y sutiles valores de comportamiento espontáneo, dirigidas por normas tácitas e inductivas, entonces se produce un aprendizaje de tipo “emergente”.

Huber (1991) establece una tipología basada alrededor de cinco procesos a través de los cuales las organizaciones adquieren información o conocimiento, en definitiva aprenden: “aprendizaje congénito” (*congenital learning*),

“aprendizaje experimental” (*experiential learning*), “aprendizaje vicario” (*vicarious learning*), “aprendizaje por incorporación” (*grafting learning*), “aprendizaje por búsqueda” (*searching learning*).

Aprendizaje congénito (*congenital learning*). Este tipo de aprendizaje se da en las organizaciones de reciente creación y ocurre cuando esta información y el conocimiento acerca del entorno donde se desarrollará la empresa es compartida por los fundadores con los miembros de la organización. Aprendizaje experimental (*experiential learning*). Las organizaciones aprenden a través de la experiencia directa, emergente y no metódica: experimentos dentro de la empresa; auto-valoración; experimentación propia; mediante la curva de aprendizaje adquirida a través de la experiencia de las operaciones. Aprendizaje vicario (*vicarious learning*), denominado también “aprendizaje de segunda mano”. Las organizaciones aprenden acerca de las estrategias, prácticas administrativas y tecnologías especializadas de otras organizaciones. Aprendizaje por incorporación (*grafting learning*). La organización aprende mediante la incorporación de nuevos miembros con conocimiento no disponible previamente dentro de la organización. Aprendizaje por búsqueda (*searching learning*). El aprendizaje ocurre mediante el reconocimiento general del entorno, una búsqueda dirigida a un segmento específico, tanto en el entorno interno de la organización como en el externo, y a través del monitoreo del desempeño y la eficiencia de la organización.

Tomando los trabajos de Huber (1991), Dodgson (1991) y Bapuji y Crossan (2004), establecen que el aprendizaje en una organización puede ocurrir de dos formas: desde la experiencia de la propia firma o desde la experiencia de otras firmas. El primero es referenciado como “aprendizaje interno”, mientras que el segundo como “aprendizaje externo”. El “aprendizaje interno”, de acuerdo a los autores citados, ocurre a través de la acumulación de la experiencia de la organización, reflejada principalmente en una mejora de la productividad. Respecto al “Aprendizaje Externo”, los autores lo clasifican en tres tipos: el “aprendizaje congénito” (*congenital learning*), “aprendizaje vicario

(“*vicarious learning*”) y “aprendizaje inter-organizativo” (“*inter-organizational learning*”).

Malerba (1992) establece una taxonomía donde identifica seis tipos de aprendizaje: a) “aprendizaje mediante la acción” (“*learning by doing*”), generado desde el interior de la organización y relacionado con la actividad de producción; b) “aprendizaje mediante el uso” (“*learning by using*”), también generado en el seno de la organización y está relacionado con el uso de productos, maquinaria y equipo; c) “aprendizaje por el cambio en la tecnología” (“*learning from advances in science and technology*”), aprendizaje generado en el exterior de la empresa para absorber los nuevos desarrollos tecnológicos; d) “aprendizaje inter-industria” (“*inter-industry learning*”), generado fuera del seno de la organización para analizar lo que la competencia está haciendo; e) “aprendizaje por interacción” (“*learning by interacting*”), proveniente de fuera de la organización, principalmente desde otras organizaciones de la industria; y f) “aprendizaje por búsqueda” (“*learning by searching*”), aprendizaje formal e intencionado, para generar nuevo conocimiento a través de actividades de investigación y desarrollo, generado dentro de la organización.

A manera de resumen de lo anteriormente expuesto, se establecen las siguientes reflexiones.

El concepto de “Tipos de Aprendizaje” se refiere a la orientación del aprendizaje, centrada en la dimensión de la acción o en la del pensamiento abstracto, es decir la forma en la cual se genera el aprendizaje.

Básicamente, la taxonomía utilizada en la literatura para clasificar los diferentes tipos de aprendizaje se puede resumir en tres aspectos.

a) La forma en la que ocurre: emergente o planificado (Williams, 2001); Formal e Informal (García, 2002); Consciente e Inconsciente (Swieringa y Wierdsma, 1992).

- b) Cómo se genera (en base a la experiencia, o al pensamiento abstracto): Basado en la Acción o Previo a la Acción (Miles y Randolph, 1980); Cognitivo o Behaviorista (Hedberg, 1981); Conceptual u Operativo (Kim, 1993); Analítico, Sintético, Experimental, Interactivo, Estructural e Institucional (Miller, 1996); Reinventativo, Formativo, por Ajuste u Operativo (Gnyawali y Stewart, 2003).
- c) De dónde proviene (desde el interior de la organización o desde el exterior): Congénito, Experimental y Vicario (Hedberg, 1991); Mediante la Acción, Mediante el Uso, por Cambios Tecnológicos, Inter – Industria, por Interacción o por Búsqueda (Malerba, 1992); Congénito, Vicario e Inter – Organizativo (Bapuji y Crossan, 2004).

En la tabla 2.4, que se presenta a continuación, se muestra un resumen de las principales contribuciones sobre los tipos de aprendizaje identificados en la revisión de la literatura sobre el tema, aclarando las diferentes denominaciones utilizadas por los distintos autores.

AUTOR	TIPOS DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS
Miles y Randolph (1980)	• Aprendizaje basado en la acción (<i>"Enactive Approach"</i>) • Aprendizaje previo a la acción (<i>"Proactive Approach"</i>)	Ocurre a través de ensayo y error, sin planificación previa. Ocurre a priori, derivado de un proceso de planificación y no como consecuencia de la acción.
Hedberg (1981)	• Aprendizaje por Ajustes (<i>" Adjustment Learning"</i>) • Aprendizaje Rotativo (<i>"Turnover Learning"</i>)	Ocurre a través de ensayo y error, pero no existe un cambio radical de conducta. Ocurre a través de ensayo y error, pero existe un cambio de conducta radical.

Tabla 2.4.
Contribuciones Destacadas sobre Tipos de Aprendizaje Organizativo.
Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	TIPOS DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS
Huber (1991)	• Aprendizaje Congénito (<i>"Congenital Learning"</i>) • Aprendizaje Experimental (<i>"Experiential Learning"</i>) • Aprendizaje Vicario (<i>"Vicarious Learning"</i>) • Aprendizaje por Incorporación (<i>"Grafting Learning"</i>) • Aprendizaje por Búsqueda (<i>"Searching Learning"</i>)	Ocurre en las organizaciones de nueva creación cuando los fundadores transmiten a los miembros su visión. Ocurre a través de la experiencia directa. Ocurre a través de la indagación de lo que los competidores están haciendo. Ocurre mediante la incorporación de nuevos miembros que poseen un conocimiento que la empresa no tiene. Ocurre mediante un reconocimiento general del entorno.
Malerba (1992)	• Aprendizaje mediante la Acción (<i>"Learning by Doing"</i>) • Aprendizaje mediante el Uso (<i>"Learning by Using"</i>) • Aprendizaje por Cambio en la Tecnología (<i>"Learning from Advances in Science and Technology"</i>) • Aprendizaje Inter - Industria (<i>"Inter -industry Learning"</i>) • Aprendizaje por Interacción (<i>" Learning by Interacting"</i>) • Aprendizaje por Búsqueda (<i>" Learning by Searching"</i>)	Generado dentro de la organización, y basado en la acción. Generado en el seno de la organización, relacionado con el uso de productos, maquinaria y equipo. Generado en el exterior de la empresa para absorber nuevos desarrollos tecnológicos. Generado fuera de la organización mediante el análisis de lo que la competencia está haciendo. Proveniente desde fuera de la organización, principalmente a través de la relación con otras organizaciones. Formal e intencionado para generar nuevo conocimiento dentro de la organización.

Tabla 2.4. (Continuación)

Contribuciones Destacadas sobre Tipos de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	TIPOS DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS
Swieringa y Wierdsma(1992)	• Consciente (<i>"Conscious Learning"</i>) • Inconsciente (<i>"Unconscious Learning"</i>) •	Ocurre en forma deliberada a través de procesos formales. Ocurre a través de la imitación de modelos y la repetición de conductas.
Kim (1993a y 1993b)	• Aprendizaje Conceptual (<i>"Conceptual Learning"</i>) • Aprendizaje Operativo (<i>"Operational Learning"</i>)	Conduce a una nueva forma de pensar. Conduce a una nueva forma de actuar.
Miller (1996)	• Aprendizaje Metódico versus Emergente	Ocurre de una forma analítica racional y es generado a partir de una intensiva y sistemática información proveniente tanto del interior de la organización, como del exterior. Intuitivo, emergente y holístico, producto de la creatividad de las personas y hace especial énfasis en la configuración y el pensamiento sistémico. Racional y metódico y ocurre mediante intentos de adaptación, reconfiguración. Se obtiene mediante la experiencia, lo cual ocurre en muchas partes de la organización, pero de una forma más emergente e implícita. Ocurre a través de rutinas organizativas, las cuales codifican previamente el aprendizaje especificando cómo llevar a cabo las tareas y roles eficientemente. Emergente e inductivo a través del cual, la organización asimila valores, ideologías y prácticas, desde su entorno o la cúpula administrativa.

Tabla 2.4. (Continuación)

Contribuciones Destacadas sobre Tipos de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	TIPOS DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS
Williams (2001)	• Aprendizaje Emergente • Aprendizaje Planificado	Ocurre de una forma no planificada. Resultado directo de una intencionalidad y acción formal.
García (2002)	• Aprendizaje Formal • Aprendizaje Informal	Resultado de un proceso de planificación. Surge de la actividad cotidiana.
Bapuji y Crossan (2004)	• Aprendizaje Congénito (<i>"Congenital Learning"</i>) • Aprendizaje Vicario (<i>"Vicarious Learning"</i>) • Aprendizaje Inter-Organizativo (<i>"Inter - Organizational Learning"</i>)	Ocurre a través de otras organizaciones de la misma industria. Ocurre cuando la organización aprende de otras organizaciones. Ocurre a través de alianzas con otras organizaciones.

Tabla 2.4. (Continuación)

Contribuciones Destacadas sobre Tipos de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

2.6. EL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El proceso de aprendizaje es otro de los aspectos que es imprescindible aclarar al abordar el tema del Aprendizaje Organizativo, esto es, el proceso o ciclo de aprendizaje en las organizaciones. Dicho concepto se refiere a la forma a través de la cual las organizaciones aprenden (Aramburu, 2000). El aprendizaje representa procesos cíclicos donde intervienen una serie de elementos que juegan un papel determinante para que la organización se desarrolle y aprenda (Trujillo, 2005).

De acuerdo con García (2002), cuando una organización es consciente del proceso a través del cual aprende, le permite adquirir altos niveles de competencia y obtener un gran potencial de aprendizaje, es decir desarrollar la capacidad de “aprender a aprender”. Agrega García, que dado que gran parte del aprendizaje es inconsciente e informal, cuando una organización sabe qué aprende y cómo aprende, podría modificarlo y así perfeccionarlo y controlarlo.

En las líneas siguientes se presentan los modelos más destacados en relación al proceso de aprendizaje.

2.6.1. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de March y Olsen

March y Olsen (1976) consideran el Aprendizaje Organizativo como producto de un proceso o ciclo de aprendizaje basado en la experiencia, el cual implica cuatro fases (creencias individuales, acción individual, acción organizativa y respuesta del entorno), a través del cual la organización se adapta al entorno (ver Anexo 4). De acuerdo con los autores, la generación del aprendizaje dentro de la organización, se inicia cuando los individuos emprenden acciones basadas en sus creencias, lo que a su vez conduce a una acción o cambio en el comportamiento organizativo que genera un determinado impacto en su entorno. El ciclo se completa, cuando la respuesta del entorno a la acción organizativa es interpretada por los individuos quienes cambian sus creencias y asunciones, dando lugar a un cambio en el comportamiento organizativo (aprendizaje), iniciándose así un nuevo ciclo. Según este modelo, el entorno es

el detonante del ciclo de aprendizaje, de tal modo que cada vez que se presenta un cambio en éste, las creencias y acciones individuales y, por lo tanto, las acciones organizativas y los cambios en el comportamiento organizativo estarán presentes, lo cual dará origen a un nuevo ciclo de aprendizaje.

2.6.2. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Argyris y Schön

Para Argyris y Schön (1978), el aprendizaje en las organizaciones se desarrolla a través de ciclos y proponen un modelo de generación del aprendizaje basado en cuatro etapas: descubrimiento, invención, producción y generalización (ver Anexo 4). La primera etapa se refiere al descubrimiento o detección de los problemas o la situación a enfrentar; seguida por la etapa de invención, en la cual se generan (inventan) una serie de soluciones enfocadas a resolver el problema; en la etapa de producción, se desarrollan (producen) las nuevas acciones organizativas respecto a los problemas; finalmente en la etapa de generalización, se lleva a cabo un proceso de reflexión para determinar el impacto en las organización, iniciándose un nuevo ciclo. Para los autores, el aprendizaje generado a través de este proceso, se da en “bucle doble” es decir, implica el cuestionamiento de los actuales “modelos mentales” o “teorías en uso organizativas” asumidos por la organización.

2.6.3. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Daft y Weick

Daft y Weick (1984), proponen un modelo (ver Anexo 4) compuesto de tres etapas integrantes del proceso global de aprendizaje de una organización. De acuerdo con los autores, el proceso se genera de acuerdo a las siguientes etapas: reconocimiento (recopilación de datos), interpretación (significado dado a los datos) y aprendizaje (acción tomada). Más específicamente, el reconocimiento involucra el monitoreo y la obtención de datos del entorno. La interpretación, es vista como un proceso de traslación de eventos y desarrollo de conceptos derivados del entorno. Finalmente, el aprendizaje, es definido como la interrelación entre las acciones organizativas y el entorno.

2.6.4. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Huber

El modelo propuesto por Huber (1991), es uno de los más citados en la literatura. El aludido autor propone que el Aprendizaje Organizativo ocurre cuando más de un componente de la organización obtiene conocimiento y reconoce su utilidad potencial. De acuerdo con Huber (1991) una organización aprende a través de cuatro procesos: a) adquisición de información, proceso por el cual la información es obtenida; 2) distribución de la información, proceso mediante el cual la información proveniente de diferentes fuentes es compartida y de ese modo da lugar a nueva información o entendimiento; 3) interpretación, es el proceso por el cual la información distribuida es comúnmente comprendida e interpretada; y 4) memoria organizativa, proceso que implica el almacenamiento del nuevo conocimiento para uso futuro (ver Anexo 4).

2.6.5. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Handy

Muy alineado con lo propuesto por Argyris y Schön (1978), Handy (1993) establece que el aprendizaje en las organizaciones se genera mediante un proceso cíclico que implica cuatro etapas, denominado por el autor aludido como “rueda del aprendizaje” (ver Anexo 4). La etapa detonadora del ciclo del aprendizaje es la formulación de preguntas orientadas a detectar problemas y necesidades, resolver un dilema, o enfrentar un desafío a nivel de los individuos, grupos u organización. La siguiente etapa de la rueda del aprendizaje, es la investigación de posibles ideas para dar solución a lo anterior. De acuerdo con el autor, esta etapa es de especulación, de libertad de pensamiento y de investigación de pistas clave. La etapa de prueba, es la tercera etapa del modelo, donde básicamente, el funcionamiento de las ideas propuestas es probado en la realidad. La etapa final de la rueda del aprendizaje se refiere al proceso de reflexión sobre lo aplicado.

2.6.6. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Kim

Otro de los modelos más referidos en la literatura sobre el tema es el propuesto por Kim (1993a y 1993b). Denominado por el autor como OADI-SMM (*Observe, Assess, Design, Implement –Share Mental Models*) se distingue por establecer un vínculo entre el aprendizaje individual y el aprendizaje de la organización. El modelo de Kim parte de la premisa de que el Aprendizaje Organizativo resulta de dos tipos de aprendizaje: el aprendizaje conceptual, el cual conduce a un nuevo modo de pensar; y el operativo, que conduce a una nueva forma de actuar. La generación del aprendizaje dentro de la organización se inicia con el ciclo de aprendizaje individual (observar, evaluar, diseñar e implementar) detonado por las condiciones del entorno, a partir del cual las creencias cambian; los cambios entonces transforman los modelos mentales individuales. La conversión del aprendizaje individual en Aprendizaje Organizativo ocurre mediante los “modelos mentales compartidos”, los cuales representan el “*weltanschauung*” de la organización, es decir la visión del mundo asumida por la organización, la cual a su vez orienta la acción organizativa.

El modelo OADI-SMM, incorpora además el concepto de aprendizaje de “bucle simple” y “bucle doble” de Argyris y Schön, tanto en el plano individual como en el organizativo. A nivel individual el aprendizaje de “bucle doble” ocurre cuando se modifican los modelos mentales individuales, mientras que a nivel organizativo ocurre cuando se modifican los modelos mentales compartidos (ver Anexo 4).

2.6.7. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Nonaka y Takeuchi

El modelo del proceso de Aprendizaje Organizativo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) está inspirado en la teoría sobre la creación de conocimiento el cual se reproduce en los niveles individual, grupal, organizativo e interorganizativo por la interacción del conocimiento tácito y explícito a través de un proceso dinámico. Así, el proceso de creación de conocimiento

organizativo es un proceso en espiral que implica la conversión del conocimiento individual en organizativo (ver Anexo 4).

2.6.8. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Crossan, Lane y White

Crossan, Lane y White (1999), plantean en su modelo de las 4 I's que las organizaciones aprenden a través de un proceso compuesto a su vez de cuatro subprocesos interrelacionados –intuición, interpretación, integración e institucionalización- que ocurren a su vez en tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizativo, los cuales definen la estructura a través de la cual el aprendizaje organizativo tiene lugar (ver Anexo 4).

2.6.9. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de De Geus

Para de Geus (1997), el aprendizaje ocurre dentro de la organización a través de un proceso social simple y colaborativo en donde todos de hecho aprenden tanto de manera formal como informal, consciente e inconsciente y que se da a través de un proceso de conversación que implica cuatro etapas: 1) percepción, es la etapa donde se inicia el proceso de aprendizaje a través del desarrollo de un modelo mental, es decir una interpretación interna, que ilumina la manera en que es considerada la nueva situación; 2) interpretación, en esta etapa se desarrolla un proceso de intercambio de ideas y explicación de la nueva situación. En concreto, en esta etapa se externalizan y calibran los modelos mentales de modo que se pueda llegar a una nueva situación coherente; 3) conclusión, esta fase se visualiza como una simulación de un modelo de la nueva situación mediante interacciones que llevan a una comprensión gradual compartida que conduce al establecimiento de planes de acción; y 4) actuación, en esta etapa se llevan las nuevas ideas y acciones a la realidad de modo que se puedan percibir los efectos, en definitiva, es la etapa de la implementación y la acción. En el anexo 4 se presenta el modelo propuesto por De Geus (1997).

2.6.10. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de DiBella y Nevis

Basados en el trabajo de Huber (1991), DiBella y Nevis (1998) consideran que el aprendizaje en las organizaciones se genera a través de tres procesos: 1) Creación o Adquisición del Conocimiento, adquirido a través de la experiencia directa del propio individuo o indirectamente a través de la experiencia de otras organizaciones; 2) Diseminación del Conocimiento, el conocimiento tácito es compartido, convirtiéndose en conocimiento explícito el cual se pone a disposición de otros dentro de la organización; 3) Uso del Conocimiento, el conocimiento adquirido es utilizado dentro de la organización, de tal manera que las decisiones, los comportamientos y la cultura son alterados o modificados, e inicia nuevamente el ciclo del aprendizaje (ver Anexo 4). De acuerdo a lo anterior, se dice que el aprendizaje dentro de la organización se ha generado, cuando el conocimiento se ha incorporado dentro del sistema organizativo, se ha transferido y usado.

Adicionalmente a las etapas descritas anteriormente, el modelo propuesto por DiBella y Nevis, se distingue por integrar dos dimensiones como pilares para que el aprendizaje ocurra dentro de la organización. La primera dimensión, corresponde a lo que los autores denominan como las “orientaciones del aprendizaje”, las cuales reflejan cómo el aprendizaje tiene lugar y cuál es el contenido del mismo. La segunda dimensión corresponde a la dimensión de los “factores facilitadores” del aprendizaje, que se refieren a aspectos normativos para promocionar el aprendizaje dentro de la organización. El proceso descrito por DiBella y Nevis (1998) se resume en el Anexo 4.

2.6.11. Modelo del Proceso de Aprendizaje Organizativo de Dixon

Dixon (1994) inspirado también en el trabajo de Huber (1991), y desde la perspectiva del conocimiento, propone que el aprendizaje organizativo se genera a través de un proceso cíclico que implica cuatro etapas: la generación, la integración, la interpretación y la utilización de la información. La primera etapa implica la captación de nueva información (datos e ideas); la segunda, la

integración bajo el contexto de la organización; la tercera la interpretación colectiva de las personas que conforman la organización; y finalmente la cuarta etapa la información es utilizada para guiar las acciones (ver Anexo 4).

A manera de cierre de este apartado se destacan las siguientes reflexiones. Primero, de acuerdo a los autores mencionados, en la mayoría de los casos el aprendizaje ocurre como un ciclo dinámico, que suele ser continuo, centrado en la solución de problemas, dilemas o desafíos como respuesta al cambio, donde las acciones organizativas tomadas conducen a una nueva experiencia.

Segundo, tal como ocurre con el estudio del concepto de Aprendizaje Organizativo abordado anteriormente, los modelos referidos difieren en el enfoque subyacente en los mismos, así están aquéllos que se ubican bajo la perspectiva del cambio (March y Olsen, 1976; Argyris y Schön, 1978; Daft y Weick, 1984; Handy, 1993; Kim, 1993; Crossan, Lane y White, 1996; De Geus, 1997) y los que se ubican en la perspectiva del conocimiento (Huber, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995; DiBella y Nevis, 1998).

Finalmente, es importante recordar que el proceso de aprendizaje es la forma a través de la cual la organización aprende, siendo éste un proceso dinámico. En la tabla 2.5 se presenta un resumen de las aportaciones referidas en este apartado. Así mismo, en el anexo 4 se recogen los modelos expuestos en las líneas anteriores de una forma gráfica.

AUTOR	ETAPAS / FASES DEL PROCESO	ENFOQUE / CARACTERÍSTICAS
March y Olsen (1976)	• Creencias Individuales • Acción Individual • Acción Organizativa • Respuesta al Entorno	• Cíclico • Cambio • Vincula el aprendizaje a nivel individual y organizativo. • El aprendizaje es el resultado de la experiencia.
Argyris y Schön (1978)	• Descubrimiento • Invención • Producción • Generalización	• Cíclico • Cambio • El aprendizaje ocurre a nivel de bucle doble.
Daft y Weick (1984)	• Reconocimiento • Interpretación • Aprendizaje	• Secuencial • Cambio • El aprendizaje ocurre a través de la interacción con el entorno.
Huber (1991)	• Adquisición de la Información • Distribución de la Información • Interpretación de la Información • Memoria Organizativa	• Secuencial • Conocimiento
Handy (1993)	• Preguntas • Ideas • Pruebas • Reflexión	• Ciclo Dinámico de Aprendizaje • Cambio
Kim (1993)	• Respuesta al Entorno • Aprendizaje Individual (Observar, Evaluar, Diseñar e Implementar) • Acción Individual • Modelos Mentales Compartidos • Acción Organizativa	• Cíclico • Cambio • Vincula el aprendizaje a nivel individual y organizativo. • El aprendizaje ocurre en “bucle simple” y “bucle doble” para el nivel individual y organizativo respectivamente.
Dixon (1994)	• Generación de la Información • Integración de la Información. • Interpretación de la Información. • Uso de la Información	• Cíclico • Conocimiento • Vincula el aprendizaje a nivel individual y organizativo.

Tabla 2.5.

Contribuciones Destacadas sobre el Proceso de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	ETAPAS / FASES DEL PROCESO	ENFOQUE / CARACTERÍSTICAS
Nonaka y Takeuchi (1995)	Espiral de creación de conocimiento organizativo	El aprendizaje ocurre en forma de espiral a través de la conversión del conocimiento a lo largo de distintos niveles (individual, grupal, organizativo, e inter-organizativo).
Crossan, Lane y White (1996)	- Intuición - Interpretación - Integración - Institucionalización	- Cíclico - Cambio - Integra el aprendizaje en los tres planos: individual, grupal y organizativo.
De Geus (1997)	- Percibir - Incorporar - Concluir - Actuar	- Cíclico - Cambio
DiBella y Nevis (1998)	- Creación o Adquisición del Conocimiento - Diseminación del Conocimiento - Utilización del Conocimiento	- Cíclico - Conocimiento - Consideración en detalle de los enfoques y facilitadores para que el aprendizaje ocurra.

Tabla 2.5. (Continuación)

Contribuciones Destacadas sobre el Proceso de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

2.7. RASGOS DEL CONTEXTO DE GESTIÓN QUE CARACTERIZAN A LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Un aspecto fundamental que es imprescindible aclarar al abordar el tema del Aprendizaje Organizativo es el concerniente a los rasgos que caracterizan a las organizaciones que aprenden. En definitiva, cómo son las organizaciones que aprenden y cuáles son los elementos que las distinguen de las que no aprenden.

Al hablar de características nos referimos a aquellos factores, atributos, facilitadores, elementos o aspectos que favorecen y crean las condiciones para que se dé el aprendizaje dentro de la organización. La complejidad de dichos factores que facilitan e inhiben el aprendizaje se inicia con esbozarlos (Dodgson, 1993). Éstos tienen relaciones circulares, ellos crean y refuerzan el aprendizaje y son creados por el aprendizaje (Fiol y Lyles, 1985). Representan el sistema de aprendizaje de la organización para que éste suceda (Shipton *et al.*, 2002).

Los facilitadores son elementos para incrementar la capacidad de aprendizaje dentro de la organización, definida ésta como la habilidad de la organización para implementar adecuadas prácticas, estructuras y procedimientos que faciliten el aprendizaje (Goh, 2003). Se refieren a las estructuras organizativas, procesos y condiciones que pueden funcionar como mecanismos para producir Aprendizaje Organizativo (Argyris y Schön, 1996). Los facilitadores condicionan la diferencia entre el grado de facilidad y el grado de dificultad con que el aprendizaje está ocurriendo en la organización (Appelbaum y Reichart, 1998).

A continuación, se presentan las características generales del contexto de gestión que han sido identificadas por varios autores como las de mayor influencia para crear un entorno orientado a la generación de aprendizaje.

2.7.1. Estrategia

La primera característica a mencionar que distingue a las organizaciones que aprenden de las que no, es el carácter de la estrategia, entendida ésta desde el punto de vista del proceso mediante el cual la organización define su estrategia para competir con éxito en el entorno y generar ventajas competitivas.

Sin duda alguna, el proceso de formulación de la estrategia en las organizaciones que aprenden juega un papel transcendental, tal como lo afirman Appelbaum y Gallagher (2000) quienes establecen que el proceso de formulación de la estrategia es la raíz del aprendizaje organizativo. Igualmente Ribbens (1997) afirma que el Aprendizaje Organizativo determina y es determinado por la estrategia, por lo tanto, es el fundamento de la formulación de la estrategia.

En esta misma línea Fiol y Lyles (1985), afirman que la postura estratégica de la organización influye en su capacidad de aprendizaje, proporcionando un contexto para percibir e interpretar las condiciones del entorno. Por otro lado, las opciones estratégicas que son vislumbradas están en función de la capacidad de aprendizaje de la empresa.

Por su parte, Marquardt y Reynolds (1994) destacan la importancia del proceso estratégico, estableciendo que el elemento más crítico para llegar a ser una Organización que Aprende, es una deliberada y consciente estrategia de aprendizaje en la organización. Ésta debe ser la prioridad número uno de la organización y debe ser vista como un aspecto clave para producir ventajas competitivas.

De acuerdo con Aramburu (2000), el proceso utilizado por las organizaciones para definir su estrategia, ha evolucionado en forma muy importante a lo largo de los años, pasando de un enfoque prescriptivo (solamente la cúpula directiva piensa y aprende) y adaptativo (la organización se adapta a su entorno) a un enfoque no prescriptivo (todos los miembros de la organización piensan y

aprenden, al mismo tiempo que actúan y proactivo (la organización promueve su propia transformación y cambio).

Tomando como referencia lo anterior, a continuación se mencionan algunas contribuciones destacadas sobre las características de la estrategia en las Organizaciones que Aprenden.

Enfoque de la Estrategia

Las Organizaciones que Aprenden se caracterizan por adoptar un enfoque de la estrategia orientado al aprendizaje (Dodgson, 1993; Pedler *et al.*, 1995; Thomsen y Hoen, 2001), donde los miembros de la organización comparten sus modelos mentales y a partir de éstos construyen un modelo mental colectivo. El enfoque también es intuitivo, activo (orientado a la acción) y proactivo, donde la organización promueve su propia transformación, más que tomar una postura de adaptación al entorno, por lo tanto es una vía para que la organización influya en su entorno y cree su futuro (Marquardt y Reynolds, 1994; Swieringa y Wierdsma, 1992).

Proceso de Formulación de la Estrategia

Dadas las condiciones turbulentas, dinámicas y de cambio continuo que vive el entorno actual de los negocios, lo que impacta en la disponibilidad, la oportunidad y el tratamiento de la información, el proceso de formulación de la estrategia debe adoptar un enfoque no prescriptivo, “emergente” (no deliberado), es decir no definido *a priori*, de modo que la estrategia se vaya moldeando a través de la implementación, donde no sólo la cúpula directiva sea la que aprenda, sino que toda la organización en su conjunto tenga la capacidad de pensar y aprender (Mintzberg and Waters, 1987; Mintzberg, 1994).

Para Swieringa y Wierdsma (1992) el proceso de formulación de la estrategia debe ser un desarrollo continuo, dirigido a la misión, a medio y largo plazo, racional e intuitivo, activo y proactivo.

Marquardt y Reynolds (1994) por su parte, proponen que el proceso para la formación de la estrategia debe ser integrado y llevarse a cabo en forma paralela con el trabajo diario, de modo que los procesos para su formación, implementación y evaluación estén conscientemente estructurados como parte del trabajo cotidiano.

De acuerdo con Pedler *et al.* (1991), el proceso de formulación de la estrategia debe darse junto con la implementación, la evaluación y la mejora, los cuales son estructurados como un proceso de aprendizaje. Este enfoque permite que el plan de negocio de la organización sea revisado y evaluado sobre la marcha. Agrega el citado autor, que a la luz de la experiencia, durante el proceso se presentan ciclos deliberados de experimentación y retroalimentación a pequeña escala para la mejora continua.

Claridad de la Misión y Visión (Propósito)

De acuerdo con los estudiosos del tema, una de las características que distinguen a las organizaciones que aprenden es la capacidad para establecer, clarificar y compartir su visión. Tal como lo manifiesta el proverbio: “donde no hay visión, la gente perece” (Proverbios 29:18)”, la visión es importante porque motiva a los miembros de la organización a reconocer las expectativas y proporcionar la energía para aprender y mejorar (Vassalou, 2001).

Senge (1990) resalta la importancia del establecimiento y la articulación de una visión como parte del proceso de renovación y transformación en lo que denomina la organización inteligente. Según el autor referenciado, la visión es vital si se ha de querer, como organización, expandir la capacidad de crear, porque brinda energía y entusiasmo para el aprendizaje. Para Senge la visión es una imagen que tiene la gente de una organización respecto a lo que se desea crear. La visión fija una meta que lo abarca todo, induciendo nuevas formas de pensar y actuar. Brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje.

Para Locke y Jain (1995), el camino del cambio continuo se inicia con la declaración de una visión, una visualización de qué es lo que la organización debería llegar a ser. Ésta representa las expectativas de los líderes de la organización en términos de valores, estrategias y resultados que se desean lograr. La visión es la “punta de lanza” de un esfuerzo de cambio organizativo, sobre todo cuando el cambio es diseñado para modificar diversos valores que gobiernan el comportamiento organizativo.

En consonancia con los dos autores anteriormente aludidos, Slater y Narver (1995), sugieren que en una Organización que Aprende la estrategia es guiada por una visión establecida y operacionalizada a través de un flexible equipo de planificación orientado a la tarea. La motivación de la visión está anclada al entendimiento del mercado, que guía los esfuerzos hacia el logro de la ventaja competitiva de la organización.

Bennett y O’Brien (1994), por su parte, establecen que una organización que aprende debe tener una visión declarada de hacia dónde quiere ir, lo cual le ayudará a anticipar lo que requiere aprender para llegar allá. Debe desarrollar una amplia estrategia para alcanzar sus metas y saber si está aprendiendo y moviéndose hacia la visión que se ha propuesto.

Para Laiken (2003) en una organización que aprende los valores y las creencias están claramente articulados en torno a la visión. Aunque no todos estarán de acuerdo con todos los valores, existen algunos en común a los que todos intentarán adherirse, para lograr la renovación, no sólo individual, sino organizativa.

La visión debe ser clara, esto es, en una organización que aprende todos sus miembros comprenden el significado de la visión de la organización y cómo está relacionada con su trabajo. La comprensión de la visión es un aspecto crítico en el empoderamiento (*empowerment*) de los trabajadores, quienes se sentirán más capaces de tomar iniciativas que estén alineadas con la misión

(Goh, 2001). Los miembros de la organización requieren comprender esta visión y cómo su trabajo contribuye al logro de ésta (Goh, 2003). Senge (1990b) afirma que tener una visión clara y un entendimiento de la situación actual crea una tensión, permitiendo que ocurran los cambios y el aprendizaje dentro de la organización.

Una vez que la visión es declarada, el siguiente paso es compartirla con todos los miembros de la organización. Compartir la visión tiene el poder de cambiar los modelos mentales de la gente en la organización. A medida que los modelos mentales de la gente son más sofisticados, la gente visualiza de una forma diferente la visión de la organización (Dowd, 1999). Para Senge (1990) al compartirse la visión y los valores en una organización, se establece el lazo común más básico entre sus miembros, ya que se genera la sensación de un interés común, alto compromiso y se crea un vínculo que brinda una coherencia en el desarrollo de las actividades. Además alienta la experimentación y el deseo de asumir riesgos. En consonancia con Senge, Vassalou (2001) afirma que una visión debidamente comprendida y compartida permitirá a los miembros de la organización en todos los niveles a desarrollar sus habilidades y capacidades, a asumir responsabilidades y a contribuir al rendimiento organizativo. Adicionalmente, cuando se comparte la visión, los empleados comprenden la brecha (*gap*) entre la visión y la realidad actual y pueden contribuir a su reducción (Goh, 2003).

En definitiva, si se desea que el aprendizaje organizativo sea integral, entonces la organización deberá apoyar y fomentar la claridad y la comprensión de su visión.

Participación en el Proceso de Formulación Estratégica

Esta característica se refiere al nivel de involucración de los miembros de la organización en el proceso de formulación de la estrategia. De acuerdo con Pedler *et al.* (1991), una Organización que Aprende debe contar con una política que motive y fomente la participación de cada una de las personas en

las discusiones y debates desarrollados en el proceso de formulación de la estrategia. Aunque estos autores reconocen que esta política puede originar un debate muy enriquecedor en el proceso de desarrollo, esto también puede ocasionar tensiones y conflictos entre la gente, dada la diversidad de los valores de las personas, quienes en un momento dado defenderán sus puntos de vista. Bajo este clima de diversidad y sus implicaciones en cuanto al tiempo del debate, la toma de decisiones y su implementación, los mismos autores citan tres actitudes fundamentales hacia esta diversidad: 1) todos los grupos tienen derecho a participar, sus valores y creencias deberán tenerse en cuenta. – ésta es la dimensión ética y moral de las organizaciones que aprenden; 2) dicha diversidad, aunque compleja, es valorada por su potencial para proponer mejores ideas y soluciones; y 3) los esfuerzos realizados para satisfacer a todos los grupos involucrados en la organización deben alcanzar altos niveles de calidad, en respuesta a los altos niveles de demanda del mercado.

En resumen, dichos autores establecen que en un proceso de formulación de la estrategia en una organización con alta capacidad de aprendizaje: 1) todos los miembros de la organización (o un amplio número de éstos) toman parte en la formulación de la estrategia; 2) la estrategia está significativamente influenciada por el punto de vista de los grupos de interés (“*stakeholders*”); y 3) la estrategia refleja los valores de todos los miembros de la organización, no sólo los de la alta dirección.

De acuerdo con lo establecido por Pedler *et al.* (1991) y Mintzberg (1994), el proceso de formación de la estrategia en una Organización que Aprende es participativo, ya que la estrategia se moldea a partir de la integración de diversas iniciativas (aportaciones) surgidas desde diferentes niveles de la organización.

En el contexto de la política de participación relativa al proceso de formulación de la estrategia, es importante destacar el rol principal de la alta dirección, de acuerdo al cual, las actuaciones de la alta gerencia son vistas como

experimentos conscientes más que como un conjunto de soluciones, además de ser guías y promotores del proceso de formulación de la estrategia y su difusión.

A modo de cierre de este apartado es importante destacar el enfoque asumido en esta investigación:

El enfoque asumido en esta investigación respecto al proceso de formulación de la estrategia es el proactivo/no prescriptivo (Mintzberg, 1994), el cual sostiene que la estrategia no se formula, sino más bien se forma, es decir, no es definida *a priori*, sino que es el resultado de un proceso colectivo que se moldea a partir de las aportaciones surgidas desde los diferentes niveles de la organización, por lo tanto se visualiza como un proceso emergente, no deliberado.

Así, el proceso de formulación de la estrategia se concibe en esta investigación como el proceso emprendido por las empresas para generar su estrategia de manera emergente y proactiva fomentando su capacidad de aprendizaje.

La tabla que a continuación se presenta recoge un resumen de las características de la estrategia de las organizaciones que aprende según lo sugerido por los estudiosos del tema, las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 214.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA	AUTORES
• Enfoque orientado al aprendizaje: modelo mental colectivo construido a partir de los modelos mentales individuales compartidos. • Enfoque intuitivo, activo y proactivo: orientado a promover la propia transformación de la organización. • Enfoque no prescriptivo, intuitivo, emergente, no definido <i>a priori</i>: la estrategia se moldea a partir del aprendizaje de toda la organización y no solo de la cúpula directiva.	Thomsen y Hoen (2001), Pedler <i>et al.</i> (1995), Dodgson (1993). Aramburu (2000), Swieringa y Wierdsma (1995), Marquard y Reynolds (1994). García (2002), Aramburu (2000), Mintzberg (1994), Mintzberg y Waters (1987).
• Proceso progresivo: mejorado a partir de las aportaciones de diversos puntos de la organización. • Proceso integrado: formación, implemetación y evaluación debidamente estructurado. • Proceso participativo: involucra a todos los miembros de la organización.	Mintzberg (1994). Swieringa y Wierdsma (1995), Marquard y Reynolds (1994), Pedler <i>et al.</i> (1995). Aramburu (2000), Mintzberg (1994), Pedler <i>et al.</i> (1995).
• Claridad de propósito: misión, visión y valores claramente articulados con la estrategia.	Laiken (2003), Goh (2001), Vassalou (2001), Dowd (1999), Locke y Jain (1995), Slater y Narver (1995), Bennett y O'Brien (1994), Senge (1990)

Tabla 2.6.

Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características de la Estrategia de las Organizaciones que Aprenden.

Fuente: Elaboración propia.

2.7.2. Diseño Organizativo

Otras de las características que tipifican a las organizaciones que aprenden en lo que respecta a su contexto de gestión, son las relacionadas con el diseño organizativo.

Bajo la óptica de Probst y Büchel (1997) el propósito de la creación de una estructura organizativa es proporcionar un marco de referencia dentro del cual los eventos y posibilidades puedan ser ordenados.

Bueno (2007) define el diseño organizativo como el proceso a través del cual se define la estructura de organización, la formalización de las relaciones, los flujos de autoridad y las decisiones y niveles jerárquicos, para lograr una adecuada comunicación y coordinación entre sus componentes con el objetivo de responder a un plan determinado.

De una manera consensuada, los estudiosos sobre el tema del Aprendizaje Organizativo comparten la idea de que los aspectos de la arquitectura (diseño) organizativo son pieza fundamental en el desarrollo de las Organizaciones que Aprenden. Así, Marquardt (1996) visualiza el diseño organizativo como una fuerza poderosa que dirige la vida de la organización, ya que determina la cantidad del control interno, las relaciones y líneas de trabajo, las líneas de comunicación y los procesos de toma de decisiones que deberían existir en la organización.

Igualmente, Redding y Catalanello (1994) sugieren que el diseño organizativo, - su particular configuración de roles, relaciones, autoridad y comunicación- es un determinante clave de la capacidad de aprendizaje.

Aramburu (2000) destaca la importancia de implantar en las organizaciones modelos organizativos que favorezcan el aprendizaje en todos los niveles de las mismas y que doten a éstas de la capacidad necesaria para responder a los retos del entorno en cada momento.

Por otro lado, Marquardt y Reynolds (1994) señalan que el diseño organizativo puede ayudar o entorpecer el aprendizaje en la organización y puede permitir o excluir posibles cursos de acción, inclusive limitar la libertad de movimiento y amenazar la capacidad de innovación y creatividad (Probst y Büchel, 1997).

Aún cuando es a veces visto como resultado del aprendizaje, el diseño organizativo juega un rol crucial en la determinación de este proceso (Fiol y

Lyles, 1985). Las características de la estructura organizativa deben cristalizar la misión y cultivar el Aprendizaje Organizativo (Hong, 1999).

Las organizaciones se caracterizan por múltiples procesos de aprendizaje, cada individuo y cada grupo dentro de la organización tienen su propia base de conocimiento y su propia capacidad de aprendizaje. El diseño de la organización define la forma en la cual estos procesos interactúan (Dodgson, 1993). Debe soportar el aprendizaje continuo permitiendo que fluya la información a través de los puestos de trabajo para responder a las demandas de cambio del entorno externo, así como a las propias necesidades de la organización. Así como el tipo de diseño organizativo y procedimientos afectan el aprendizaje dentro de una organización, similarmente los sistemas y estructuras facilitan el aprendizaje entre las organizaciones (Bapuji y Crossan, 2004).

García (2002) por su parte, comenta que el diseño organizativo es un elemento de suma importancia para las organizaciones dada su influencia en numerosos aspectos de la misma, por ejemplo, influye en el proceso de formulación de la estrategia, en los procesos de comunicación, refleja el conocimiento de la organización sobre la percepción del entorno, está fuertemente vinculado con los procesos para la solución de problemas y la toma de decisiones, determina la posición de los miembros dentro de la organización y las relaciones entre ellos y así como los procesos de aprendizaje

El diseño organizativo es un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la organización, a través de la implementación de un orden que permita la adecuada coordinación entre las actividades que se realizan en su seno y las acciones de sus miembros particulares que le permita afrontar los retos del entorno. En definitiva, la estructura de la organización, al definir el modo en que los procesos dentro de la organización interactúan, se convierte en el elemento integrador,

responsable de los resultados del proceso de transformación y materialización del conocimiento (Revilla, 1996).

Un apropiado diseño organizativo depende de la estabilidad y complejidad del entorno (Duncan y Weiss, 1979; Hong 1999). A la luz del elevado y profundo ritmo de cambio del entorno al que se enfrentan las organizaciones en el momento presente, los modelos actuales de organización no corresponden a estas realidades (Aramburu, 2000).

La visión de los modelos organizativos inspirados en la metáfora “maquinal”, de acuerdo a la cual se enfatiza la especialización extrema de las tareas, la separación entre la organización y preparación del trabajo, por un lado, y la ejecución, por el otro, con el fin de elevar la eficiencia y controlar el rendimiento, es obsoleta (Hong, 1999; Landier, 1992; Bahlmann, 1990). Bahlmann (1990) añade que la imagen de la organización vista como máquina es cosa del pasado, quedando conferida actualmente a organizaciones de tipo religioso y militar.

Bajo este mismo esquema y haciendo una analogía muy peculiar Landier (1992) afirma que la organización de las empresas ha estado fuertemente influenciada por el modelo militar, donde existen “mandos”, una “jerarquía”, un “estado mayor”, se habla de “fuerzas”, a veces de un “cuartel general”, existe la preocupación de pasar a la “ofensiva”, de “defender su campo”, etc. Considerando, igualmente, la analogía con el modelo militar, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que en muchas de las organizaciones ha prevalecido un enfoque burocrático, en extremo formal, especializado, centralizado y dependiente de la estandarización, sin embargo, agrega que este tipo de enfoque puede mermar la iniciativa individual y ser en extremo disfuncional durante periodos de incertidumbre y cambio rápido.

Aramburu (2000) realiza un análisis de los principales modelos organizativos que han prevalecido a lo largo de los últimos años y concluye que durante

mucho tiempo, el diseño organizativo ha estado vinculado a una visión prescriptiva del aprendizaje organizativo, de acuerdo a la cual el aprendizaje es sólo protagonizado por la cúpula directiva, quien, a través del cuestionamiento de las “teorías en uso organizativas”, determina el marco dentro del cual debe abordarse el diseño organizativo.

Bajo esta visión prescriptiva, agrega la autora, se han gestado varios modelos organizativos inspirados por la metáfora maquinal, entre los que destaca, el modelo de Organización Burocrática y el modelo de Organización Multidivisional o Diversificado.

Estos modelos organizativos son adecuado en entornos estables y predecibles y cada vez corresponden menos con la realidad actual, donde la complejidad del entorno y el elevado ritmo de cambio, aunado a las exigencias de la competitividad así como a la necesidad de tener en cuenta la evolución de las conductas y expectativas de los trabajadores, han conducido hacia una profunda renovación de los modelos organizativos (Landier, 1992).

En esta línea, diversos estudiosos del tema han realizado propuestas en relación a las característica del diseño organizativo que distinguen a las organizaciones con alta capacidad de aprendizaje. En las líneas siguientes se hace alusión a las aportaciones más destacadas.

En primer lugar, resalta la contribución de Redding y Catalanello (1994) quienes entienden que el diseño organizativo en una organización que aprende se asemeja a un sistema orgánico, es decir, sistemas que continuamente se están auto-organizando, donde las estructuras están en un constante flujo y modificación basadas en el auto- aprendizaje.

En la misma línea, se encuentra la contribución de Fiol y Lyles (1985) quienes afirman que en una organización que aprende la estructura organizativa es más

orgánica y descentralizada, la cual tiende a cambiar las creencias y acciones y facilita la asimilación de nuevos patrones y asociaciones.

Para Pinchot y Pinchot (1994) el contexto organizativo de las organizaciones inteligentes debe estar más basado en el trabajo en equipo y menos en la jerarquía, más en compartir la visión y menos en reglas, más en la elección que en las órdenes, de tal manera que debe incluir siete condiciones: 1) confianza y derecho generalizado, esto es, derecho a mantenerse actualizado e informado de lo que sucede en la empresa, así como a interactuar con otros dentro de la organización para recopilar información que contribuya a entender y contribuir al sistema; 2) libertad empresarial, donde se proteja la libertad de cada uno de sus miembros para crear sistemas que les permitan adquirir lo que requieren, 3) libertad de equipos, ya que es pieza fundamental en la integración y productividad, son el puente entre la organización y el individuo; 4) responsabilidad para el conjunto, condición para llevar a cabo relaciones productivas entre los miembros de la organización y otros; 5) igualdad y diversidad, para que todos sean tratados con respeto. El derecho a expresarse y a ser tratado con respeto son los valores clave dentro de una comunidad donde se entiende que existe diversidad; 6) aprendizaje en red, donde el poder de decisión y actuación sea distribuido y las jerarquías sean establecidas al mínimo, para que la creación continua de conocimiento sea promovida; y 7) gobierno corporativo limitado, cuyo rol deberá estar enfocado a crear las condiciones para facultar a otros para conseguir la eficiencia.

En opinión de Pedler, Burgoyne y Boydell (1991), el diseño organizativo en una organización inteligente debe ser flexible, donde los sistemas administrativos (procedimientos, reglas) son poco formales y se mantienen al mínimo para ejecutar las funciones y actividades. La especialización es muy rara. La estructura es extremadamente plana y la interacción, comunicación y coordinación es de tipo “telaraña”. Así mismo, los roles son poco estructurados y las funciones son vistas como estructuras temporales.

Para Marquardt (1996) y Marquardt y Reynold (1994), las Organizaciones que Aprenden deben tener un diseño organizativo que les permita aprender y facilitar el flujo de la información desde la experiencia, por lo tanto, sus características en primera instancia deben ser flexibilidad, apertura, libertad y oportunidad. Así, según los autores aludidos, la estructura organizativa de la organización que aprende, debe ser lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos. Asimismo, debe tener un enfoque holístico que incluya todos sus sistemas, procesos y relaciones. También debe promover la utilización de equipos por proyectos temporales para responder a las necesidades e intereses de los clientes.

Bahlmann (1990) afirma que las organizaciones con alta capacidad de aprender se caracterizan por tener estructuras organizativas simples, tan simples como sea posible, con reducida jerarquía, que constituyan un espacio de encuentro para los miembros de la organización, donde el intercambio de ideas sea cultivado. En consonancia con lo anterior, Aramburu (2000) apunta que la implementación de modelos organizativos flexibles posibilita el uso más eficiente de la información y el conocimiento. Añade la autora que el aprovechamiento máximo del conocimiento y las capacidades mentales de las personas de la organización, constituye el recurso más importante para la creación de riqueza, lo que favorece el aprendizaje a todos los niveles, esto es, la capacidad de "aprender a aprender". En esta línea, Thomsen Hoest (2001) coincide en que el diseño organizativo en una organización que aprende debe contener flexibilidad y adaptabilidad. De acuerdo con Bueno (2007), una organización flexible pretende dos aspectos básicos: 1) a corto plazo, utilizar mejor los recursos disponibles para responder lo más rápido posible a los cambios en el entorno; y 2) a largo plazo, para facilitar su adaptación al entorno competitivo para lograr un desarrollo permanente.

En aras de aportar mayor flexibilidad, las estructuras organizativas, las políticas y reglas burocráticas que inhiben el flujo de información deben mantenerse al mínimo (Bennett y O'Brien, 1994).

Marengo (1992), después de estudiar los efectos de las condiciones organizativas en el proceso de aprendizaje organizativo a través de la realización de una serie de simulaciones - en las que prueba para diferentes escenarios del entorno, la influencia de la estructuras organizativas -, concluye que las estructuras descentralizadas permiten altos grados de diversidad y parecen ser más apropiadas en entornos de cambio continuo, siendo una fuente fundamental de aprendizaje. Pooper y Lipshitz (2000), también sugieren que la organización que aprende debe considerar elementos estructurales que promuevan la descentralización.

Dowd (1999) propone que la organización que aprende se caracteriza por una estructura plana, donde la gráfica organizativa debería parecerse más a una rebanada de pan con mantequilla que a una larga y compleja estructura similar a la gran pirámide de Cheops. Una estructura plana minimiza las capas entre los empleados más básicos y la alta gerencia. Para Valitkul (2005) una estructura plana permite dispersar el poder y la toma de decisiones en la organización.

Slater y Narver (1995) destacan la apertura externa, lo que denominan “sociedad de aprendizaje” como una importante dimensión de la arquitectura organizativa de las organizaciones que aprenden. Para dichos autores, la apertura proporciona a la organización la posibilidad de aprender de sus clientes, proveedores, distribuidores, además de sus alianzas con socios y otras entidades externas con las que la organización interactúa. Estas relaciones facilitan a la organización el acceso a una gran cantidad de fuentes de información e impulsa el desarrollo de mecanismos para compartir la información, lo que promueve el desarrollo del Aprendizaje Organizativo. Valitkul (2005) agrega que una organización que aprende captura y comparte el aprendizaje y facilita su transferencia a lo largo de las fronteras, tanto internas como externas.

Para Slater y Narver (1995) un aspecto distintivo del diseño organizativo de las organizaciones que aprenden es el trabajo en equipo, ya que facilita compartir información, haciendo la toma de decisiones más flexible para promover la innovación y la creatividad. Igualmente Valitkul (2005) considera que el trabajo en equipo permite dispersar la toma de decisiones, además la coordinación y el control están basados en compartir la visión, los valores y normas de trabajo del grupo. Permite además la flexibilidad en la fuerza de trabajo, a través de la asignación y rotación del trabajo a lo largo y ancho de la organización. Bajo el supuesto de que muchos cerebros aplicados a un problema tienen más probabilidades de resolverlo que uno solo, Mayo y Lank (1994) afirman que es crucial para las Organizaciones que Aprenden fomentar el trabajo en equipo, ya que esto tiene dos efectos importantes: por un lado, la aplicación de una mayor fuente de conocimiento y habilidades a los temas concretos de la organización, para mejorar la calidad de las soluciones, y por otro, una mejor transferencia de conocimiento y de aprendizaje entre los individuos de un equipo. Para lograr que se dé lo anterior, los citados autores sugieren la creación de un clima que favorezca el trabajo en equipo, reconociendo tal aspecto como una herramienta poderosa en el tratamiento de los temas complejos de la organización; así mismo, fomentar el arte del diálogo entre los integrantes del equipo. Marquardt y Reynolds (1994) también comparten la idea de que el poder y la autoridad sean diseminados a través del funcionamiento de equipos colaborativos.

No obstante la validez de las contribuciones sobre las características del contexto organizativo que distingue a las organizaciones con alta capacidad de aprendizaje, los autores aludidos no comentan de forma específica las tipologías organizativas concretas que faciliten la flexibilidad y simplicidad en las organizaciones. A continuación se exponen las contribuciones de autores que proponen modelos organizativos, que desde su punto de vista, favorecen el aprendizaje organizativo.

En primer lugar, se exponen las aportaciones de aquellos autores que sugieren la Organización en Red u Organización Reticular como uno de los modelos

organizativos que más favorecen el aprendizaje organizativo. En este sentido destaca la aportación de Aramburu (2000), quien apunta que el modelo de Organización en Red surge como una forma alternativa al modelo Burocrático, basado en relaciones no jerárquicas donde el poder de decidir y actuar está distribuido. Marquardt (1996) y Marquardt y Reynolds (1994) recomiendan la aplicación de redes de trabajo, tanto internas como externas, que promuevan la utilización de alianzas globales y lazos entre los equipos multifuncionales. La idea con el uso de las redes de trabajo, según los autores, es crear una pequeña organización dentro de la grande, para facilitar el desarrollo del aprendizaje y el éxito global de la organización.

Otros autores situados en la misma línea son Probst y Büchel (1997), quienes entienden que un diseño organizativo en una organización que aprende debe posibilitar un equilibrio entre la autonomía y el control, el orden y el caos, la estabilidad y el cambio, así como, entre la centralización y la descentralización. De acuerdo con los autores, estas condiciones son las que permiten crear espacios para la creatividad y la innovación en la organización. En cuanto a los diseños en red, estos autores comentan que el aprendizaje se da a través de las relaciones entre los miembros de la red, por lo tanto las relaciones personales, el intercambio de opiniones y actitudes, a través de un proceso de discusión democrática son extremadamente importantes. Bajo este esquema, añaden los autores, la gente trabaja con una estructura de jerarquías más simple, lo que permite que las decisiones se tomen más rápido, asimismo, se incrementa la habilidad de la gente para actuar y resolver problemas. Por otra parte, Swieringa y Wierdsma (1992) afirman que las organizaciones que aprenden se caracterizan por adoptar una forma organizativa tipo red integrada por unidades y equipos combinados flexiblemente y coordinados a través de la discusión. Bajo este esquema existe un alto grado de descentralización con una mezcla de pensadores (*staff*) y ejecutores (*línea*). A estas mismas ideas, Pinchot y Pinchot (1994) y Mayo y Lank (1994), agregan que las redes deben ser espontáneas y voluntarias.

Un segundo modelo organizativo que facilita el Aprendizaje Organizativo es el denominado Modelo de Organización Hipertexto propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). La premisa fundamental en que se fundamenta este modelo organizativo es dotar a las organizaciones de la habilidad para que adquieran, creen, exploten y almacenen el conocimiento, como parte de un proceso continuo y cíclico.

Este modelo organizativo está compuesto por tres capas o estratos que coexisten y que están interconectados entre sí. La capa central, denominada “estrato del negocio” se organiza como una Burocracia, contemplando una jerarquía. En esta parte se llevan a cabo las operaciones rutinarias de la organización. La capa superior, identificada como “estrato de proyectos” se organiza como una Adhocracia y está integrada por múltiples equipos de proyecto, los cuales llevan a cabo actividades de creación de conocimiento. Y por último, la capa inferior, considerada como el “repositorio de conocimiento”, donde el conocimiento es almacenado.

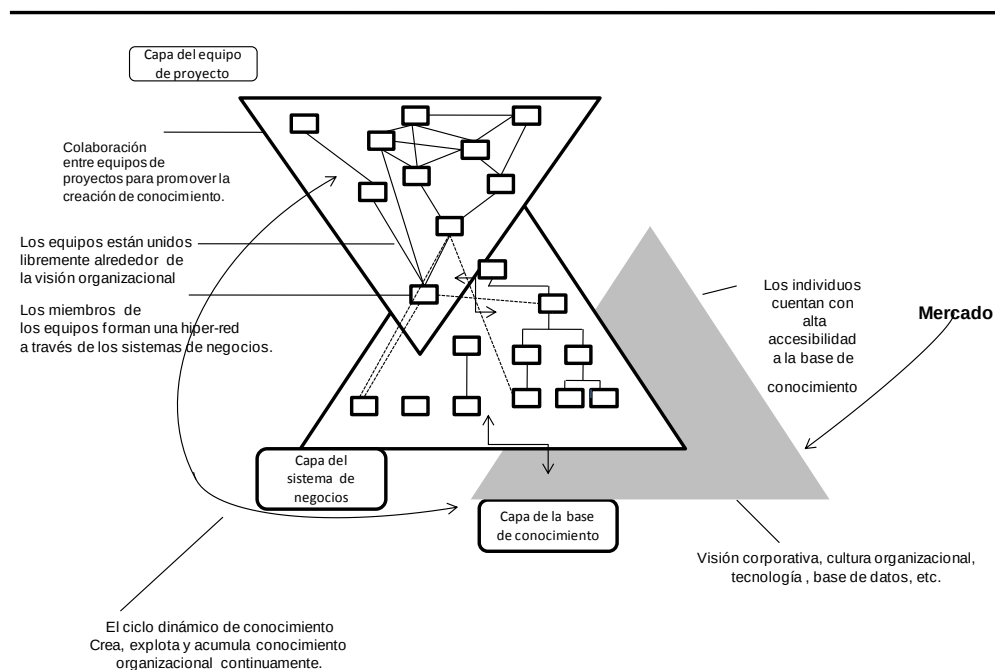


Figura 2.1. Organización Hipertexto.
Fuente: Nonaka y Konno (1993)

Los autores referenciados, entienden el modelo de Organización Hipertexto como una combinación de la burocracia y la adhocracia. La burocracia aporta como beneficio la explotación del conocimiento organizativo actual. Por otro lado, la adhocracia es indispensable para la generación de nuevo conocimiento.

A manera de resumen de este apartado se puede concluir que las características que distinguen a las organizaciones que aprenden en lo que concierne a su diseño organizativo son las siguientes: la capacidad de auto – organización, la flexibilidad, la descentralización y la ausencia de jerarquía. En la tabla 2.7 se presenta un resumen de las aportaciones de los principales autores situados en esta línea, las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 215.

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO	AUTORES
• Auto-organizado: inspirado por la metáfora de sistemas orgánicos.	Fiol y Lyes (1985), Redding y Catalanello (1994)
• Flexible: estructuras poco formales, temporales, abiertas, de tal manera que permiten la experimentación y el diálogo y la comunicación tanto en forma horizontal como vertical, así como la apertura, tanto interna como externa.	Bahlmann (1990), Marengo (1992), Redding y Catalanello (1994), Pedler, Burgoyne y Boydell (1991), Bennett y O'Brien (1994), Slater y Narver (1995), Marquardt (1996), Marquardt y Reynolds (1994), Dowd (1999), Aramburu (2000), Thomsen y Hoest (2001), Phillips (2003).
• No Jerárquico: estructura plana manteniendo el mínimo de niveles jerárquicos, donde la autoridad es compartida a través del "empowerment".	Bahlmann (1990), Pinchot y Pinchot (1994), Redding y Catalanello (1994), Marquardt (1996), Aramburu (2000).
• Descentralizado: en los procesos de toma de decisiones.	Fiol y Lyes (1985), Marengo (1992), Redding y Catalanello (1994), Pedler, Burgoyne y Boydell (1991), Bennett y O'Brien (1994), Aramburu (2000), Thomsen y Hoest (2001).
• Reticular: estructuras que promueven el trabajo autónomo y en equipo.	Landier (1992), Marengo (1992), Swieringa y Wierdsma (1992), Pinchot y Pinchot (1994), Redding y Catalanello (1994), Mayo y Lank (1994), Slater y Narver (1995), Marquardt (1996), Marquardt y Reynolds (1994), Dowd (1999), Aramburu (2000).

Tabla 2.7.

Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características del Diseño Organizativo de las Organizaciones que Aprenden.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo lo anterior en cuenta, en esta investigación se entiende el **Diseño Organizativo** como un contexto organizativo (estructura organizativa y relaciones de autoridad) que permite a la empresa ser proactiva ante los cambios en el entorno, de tal manera que sea flexible, descentralizada, con reducida jerarquía, y que promueva el trabajo autónomo y en equipo.

2.7.3. Cultura Organizativa

El poder potencial de una Organización que Aprende es totalmente dependiente de una cultura organizativa que promueva y favorezca el aprendizaje (Garvin, 2000; Thomsen y Hoest, 2001; Lank y Mayo, 2003; Song, Kim y Kolb, 2009). Para Luthans, Rubach y Marsnik (1995) la cultura es la principal característica de una organización que concede un alto valor al proceso de aprendizaje y sugieren que es importante distinguir entre aquellas organizaciones que otorgan una falsa alabanza al aprendizaje y aquellas en las que el aprendizaje es un valor cultural auténtico, ya que esto puede favorecer o inhibir el aprendizaje organizativo (Janz y Prasarnphanich, 2003).

Una cultura orientada al aprendizaje es vista como una evidencia de la competitividad de una organización, la cual sirve como un recurso estratégico. Consecuentemente, las organizaciones deben desarrollar una cultura enfocada al aprendizaje con el propósito de ganar ventaja competitiva en los mercados en que participan (Sambrook y Stewart, 2000).

La cultura organizativa es un concepto complejo, multidisciplinar y multinivel que tiene sus raíces en la disciplina de la antropología social y la sociología (Bushart *et al.*, 2007; Locke y Jain, 1995). Dicho concepto ha sido definido principalmente a lo largo de la literatura en términos de valores y creencias.

Tal es el caso de Argyris y Schön (1978) quienes definen la cultura organizativa como el conjunto de valores, normas, creencias, roles, suposiciones y comportamientos compartidos por los miembros de una organización que permiten el aprendizaje real.

Por su parte Fiol y Lyles (1985) sostienen en su trabajo sobre los factores del contexto de gestión que afectan al aprendizaje en las organizaciones, que la cultura se manifiesta en ideologías y patrones de comportamiento, la cual consiste en un conjunto de creencias, ideologías y normas compartidas que influye en la acción organizativa. Agregan los autores que el conjunto de creencias determina parcialmente el propósito estratégico de la organización e influye en el desarrollo cognitivo y conductual que la organización puede tener. Así, de acuerdo con los mencionados autores, las organizaciones en proceso de aprendizaje y cambio deben reestructurar su sistema de normas y creencias.

En la misma línea, Schein (1993 y 1999) define la cultura organizativa como las creencias y valores compartidos que condicionan cómo los miembros de la organización sienten, piensan y se comportan. Para este autor la cultura no es una entidad observable, más bien, su existencia es inferida a través de cómo los miembros de la organización describen qué es apropiado, importante y digno de sacrificio. Schein sostiene que la cultura organizativa consiste de dos capas: la visible y la invisible. La capa visible la componen los modos de comportamiento, reglas, normas, historias, mitos y lenguaje; por su parte, la capa invisible la componen los valores y suposiciones comunes de los miembros de la organización. La cultura organizativa además de ayudar a la integración de las actividades diarias de la organización, apoya a la organización a responder a los desafíos del entorno.

Así mismo, Benett y O'Brien (1994), entienden la cultura organizativa como la suma de valores y actitudes de todos los integrantes de la organización.

También Slater y Narver (1995), se refieren a la cultura organizativa como el profundo y arraigado conjunto de valores y creencias que proveen las normas de conducta dentro de la organización.

Para Marquardt (1994, 1996), las organizaciones poseen distintas formas de creencias, pensamientos y actuación, los cuales son manifestados por símbolos, héroes, rituales, ideología y valores colectivos, conocidos como la cultura de la organización. La naturaleza del aprendizaje y la manera en la cual éste ocurre dentro de la organización es determinada en gran medida por la cultura de la organización.

Probst y Büchel (1997), opinan que la cultura es un “fenómeno implícito” expresado a través de valores, normas y actitudes compartidas. Agrega que la cultura en las organizaciones es de suma importancia dado que define el patrón de significados dentro del cual las acciones son tomadas, evaluadas y explicadas. Así mismo, continúa el autor, la cultura es un marco de referencia compartido que proporciona formas de categorizar las acciones de la organización.

De acuerdo con Popper y Lipshitz (1998), la cultura organizativa representa la parte intangible del aprendizaje organizativo, integrada por las creencias y valores compartidos que aseguran que los mecanismos de aprendizaje produzcan nuevas visiones (“*insight*”) y conductas.

Pool (2000) y Fard, Rostamy y Taghiloo (2009) también interpretan la cultura organizativa como las creencias, valores e historias compartidas por los empleados que refuerzan las prácticas administrativas y comportamientos.

Para Janz y Prasarnphanich (2003), la cultura organizativa es la suma total de creencias y valores de los miembros de la organización, manifestados en acción. El énfasis en el aspecto de la acción, obedece, según los autores, a la distinción entre aquellas creencias y valores que sólo son de palabra, de las creencias y valores que realmente se practican. Los citados autores comentan también que la cultura puede generar, subculturas dentro de las unidades, así que habrá ciertos valores y creencias que integran las unidades y otras que integran a la organización como un todo.

Lank y Mayo (2004), definen la cultura organizativa como la forma en que se hacen las cosas, la personalidad y el comportamiento de la organización, los cuales son influenciados por la historia, situación geográfica, héroes, mitos, normas escritas y no escritas.

Según Bushart *et al.* (2007) la conceptualización de la cultura dentro de la organización ha sido definida como las ideas y valores de un grupo de gente. En otras palabras, un grupo de gente que desarrolla un sistema de valores compartidos que guía las actividades de sus miembros. La cultura es expresada a través de formas verbales y físicas de artefactos y significados.

De acuerdo con Luthans, Rubach y Marsnik (1995) la literatura revela un conjunto de valores comunes que distinguen a las organizaciones que poseen una cultura organizativa orientada al aprendizaje, es decir, aquellas organizaciones que entienden y aprecian el beneficio del aprendizaje.

Argyris y Schön (1978) identifican la integridad, apoyo, respeto hacia los demás, fortaleza y honradez como valores relacionados con las “teorías de uso” que orientan la acción de los individuos en las organizaciones que aprenden. Este conjunto de valores son identificados por los citados autores como Modelo I y Modelo II, haciendo alusión al tipo de aprendizaje que se genera: en bucle simple o bucle doble. Así en el Modelo I, los individuos no cuestionan las “teorías en uso” (bucle simple), siendo los valores asumidos los siguientes: (integridad); apoyo y elogio a los demás (apoyo); ceder ante los demás y no enfrentarse a sus razonamientos y acciones (respeto hacia a los demás); defender su propia actitud para ganar (fortaleza); y no mentir a los demás, ni expresar lo que se siente y piensa (honradez). En el Modelo II, de acuerdo con los autores, los individuos cuestionan las “teorías en uso” (bucle doble), asumiendo los siguientes valores: evaluación de los propios principios y valores (integridad); aumentar la capacidad de los demás para hacer frente a sus propias ideas, abrir sus mentes y reconocer sus prejuicios y temores ocultos

(apoyo); contrastar sus ideas con los demás mediante la autoreflexión y autoevaluación (respeto hacia los demás); defender su propia actitud mediante la autoevaluación y reflexión (fortaleza); y animarse a uno mismo y a los demás a decir lo que saben y no se atreven a contar (honradez).

Para Senge (1990) la cultura en una organización que aprende es vista como una comunidad de compromiso donde los superiores son vistos como “líderes sirvientes”.

McGill, Slocum y Lei (1992), comentan que las organizaciones con capacidad de aprendizaje generativo se distinguen por una cultura de apertura a lo largo y ancho de todos los niveles organizativos, donde el control de la organización se mantiene al mínimo. Además prevalece una cultura de humildad en la que los valores son compartidos en todos los niveles. Agregan los autores que en este tipo de organizaciones, de todas las habilidades y actitudes, la creatividad es la más ampliamente reconocida, sin embargo, para que esto ocurra se requiere de flexibilidad personal y disposición a la asunción de riesgos. Estos autores también asocian la creatividad con la tolerancia y la ambigüedad y destacan que aún cuando éstas son importantes, la flexibilidad personal, la capacidad de alterar la propia conducta, dados los condicionantes de la realidad, es el aspecto más importante para el desarrollo de la creatividad.

Para Swieringa y Wierdsma (1992) las Organizaciones que Aprenden deben tener una cultura flexible, orientada a la resolución de problemas y creativa.

Dodgson (1993) afirma que la cultura tiene una importante influencia en el diseño organizativo y resalta la importancia de la diversidad y heterogeneidad, los altos niveles de confianza, y los incentivos para el aprendizaje, como elementos fundamentales que debe considerar la cultura en las Organizaciones que Aprenden.

Pinchot y Pinchot (1994) afirman que una organización inteligente promueve como parte de su cultura, la libertad de emprender, la cual, de acuerdo a los autores, libera energía para la innovación en los individuos y en los grupos desafiando el *status quo*. El respeto por el derecho que tiene la gente de expresar sus opiniones personales es un valor central de una comunidad de diferencias. En una cultura orientada al aprendizaje la diversidad es el mejor aliado.

Para Benett y O'Brien (1994), una Organización que Aprende adopta un clima de apertura y confianza. La gente no siente temor de compartir sus ideas y hablar de lo que piensa. Las barreras entre los niveles son eliminadas, de tal manera que todos dentro de la organización trabajan para el bien común.

De acuerdo con Slater y Narver (1995) existen dos elementos clave de la cultura organizativa en las Organizaciones que Aprenden: la orientación al mercado y el emprendimiento. Según los autores, una cultura orientada al mercado, otorga alta prioridad a generar valor a los clientes y accionistas, y proporciona las normas de conducta respecto al desarrollo organizativo y recolección de la información de mercado. En otras palabras es un sistema global de valores, que proporciona normas para compartir la información y alcanzar el consenso sobre su significado. En concreto, una cultura organizativa basada en la orientación al mercado crea valor superior a sus clientes basándose en el conocimiento. Una cultura que valora el emprendimiento y la innovación proporciona un entorno en el cual el aprendizaje tiene lugar a través de la experimentación y la exploración. Este tipo de cultura se caracteriza por alta tolerancia al riesgo, proactividad, receptividad a la innovación y resistencia activa a la burocracia. Estos rasgos están fuertemente asociados con: 1) la adquisición del conocimiento a través de la exploración, 2) el desafío de las asunciones para generar aprendizaje generativo, y 3) el rápido desarrollo de nuevas conductas para estimular el aprendizaje.

Por su parte Luthans, Rubach y Marsnik (1995) sostienen que los valores de la experimentación e improvisación a todos los niveles distinguen a las organizaciones con una cultura enfocada al aprendizaje. Bajo este contexto, la experimentación es recompensada y los errores son aceptados como forma de aprendizaje. Así mismo, los empleados son recompensados por la asunción de riesgos y sus acciones emprendedoras.

Locke y Jain (1995) entienden que las organizaciones que aprenden fomentan una cultura orientada a la mejora continua y el aprendizaje, la cual promueve los valores de la experimentación (exploración), la asunción de riesgos, la comunicación abierta, la responsabilidad, el trabajo en equipo, el “*empowerment*” y el conocimiento compartido.

De acuerdo con Marquardt (1996), una cultura orientada al aprendizaje tiene un sistema de valores que soportan el aprendizaje:

1. Un clima en el cual el aprendizaje es altamente valorado y recompensado. Aquí las personas que aprenden son los “héroes”. El aprendizaje es reconocido formalmente no sólo a través de ceremonias formales sino también a través de un sistema de incentivos que reconoce el aprendizaje.
2. Responsabilidad individual y grupal hacia el aprendizaje. Los empleados tienen responsabilidad respecto de su propio aprendizaje y también del aprendizaje de los otros. Ellos deben entender cómo su propio aprendizaje se relaciona con los objetivos de la organización como un todo. Los empleados enseñan y aprenden de sus colegas.
3. Confianza y autonomía. Las organizaciones que aprenden fomentan una cultura de retroalimentación y evaluación, donde existen oportunidades diarias de aprender desde la experiencia. La experimentación y el aprendizaje desde la experiencia es visto por la administración como una tarea principal. Los administradores dedican tiempo para dar

retroalimentación y para reflexionar acerca de en qué medida ellos están facilitando el aprendizaje. Aún cuando existe un alto grado de interdependencia, la gente está motivada a tomar decisiones propias en situaciones que requieren acciones autónomas.

4. Incentivos para la innovación, experimentación y asunción de riesgos. Las organizaciones que aprenden emprenden acciones importantes para motivar a tanta gente como sea posible para que asuma riesgos, innove y elimine el hábito de pedir permiso y esperar instrucciones. Ellos saben que asumir riesgos es necesario para lograr saltos cuánticos en el desarrollo y la calidad de los productos y servicios. La asunción de riesgos responsable y la apertura a nuevas formas de hacer las cosas son promovidas. Los errores no sólo son permitidos, sino valorados, ya que ellos pueden ser fuentes de nuevas ideas y ayudan a la gente a descubrir nuevas formas de hacer las cosas.
5. Compromiso financiero y entrenamiento y desarrollo para los empleados. Las organizaciones que aprenden asumen un fuerte compromiso para proporcionar recursos financieros y humanos para mejorar la calidad del aprendizaje de sus empleados.
6. Creatividad, variedad y diversidad. La cultura orientada al aprendizaje es vista como el lugar donde existe creatividad en todos los contextos, relaciones y experiencias. La creatividad también es fomentada, para generar más y más formas de alcanzar los objetivos de la organización. En las organizaciones que aprenden los diferentes estilos de aprendizajes son reconocidos y apreciados.
7. Compromiso con la mejora continua de productos y servicios. Una organización que aprende está comprometida con la calidad y la mejora continua, siempre tiene en mente la pregunta, ¿cómo se puede hacer esto

mejor? Una cultura de aprendizaje siempre busca estándares de calidad y servicio de clase mundial.

8. Apertura al cambio. En una cultura organizativa orientada al cambio, los constantes cambios no provocan temor, más bien son vistos como oportunidades fascinantes para poder desarrollar la creatividad para responder a los nuevos desafíos.

Dowd (1996) por su parte establece que las organizaciones que aprenden promueven un clima de apertura y confianza, y agregan que este clima de confianza no es sólo de una vez si no que se cultiva continuamente. El clima de apertura elimina las barreras entre los niveles y se da a lo largo y ancho de la organización, inclusive rompe las fronteras organizativas.

Popper y Lipshitz (1998) proponen que un aprendizaje organizativo eficiente está unido al establecimiento de una cultura organizativa que promueva la investigación, la apertura y la confianza. Los autores proponen que un aprendizaje organizativo productivo requiere de una cultura de aprendizaje basada en cinco valores: aprendizaje continuo, información válida, transparencia, orientación y responsabilidad.

Para Crossan *et al.* (1999), la cultura de las Organizaciones que Aprenden proporciona un ambiente seguro de confianza, comprensión, aceptación y diálogo. Un ambiente de trabajo donde todas las ideas son consideradas por igual. Donde existe apertura a las ideas, se da apoyo a la experimentación y comprensión en caso de errores y en donde no sólo se valoran los resultados sino también las acciones creativas.

Garvin (1993) citado por Valitkul (2005) sugiere cuatro condiciones culturales que apoyan un entorno de aprendizaje: 1) reconocer y aceptar las diferencias; 2) proporcionar retroalimentación oportuna; 3) estimular nuevas ideas; y 4) tolerar los errores.

Pool (2000) concluyó en su estudio la existencia de una relación muy significativa entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la cultura, medida a través de los atributos de comunicación abierta, confianza, innovación y cohesión entre los empleados.

Sambrook y Stewart (2000) analizaron el caso de cuatro organizaciones a lo largo de sus diferentes áreas y niveles e identificaron que la cultura puede favorecer o inhibir el aprendizaje organizativo. Concretamente estos autores concluyeron que una cultura caracterizada por una alta confianza entre sus miembros y que considera los errores como una forma de aprendizaje, influye favorablemente en el aprendizaje organizativo.

Para Thomsen y Hoest (2001) las Organizaciones que Aprenden se distinguen por promover un clima que favorece el aprendizaje, el cual implica la creación de un entorno caracterizado por una apertura y un fructífero diálogo donde los errores son permitidos.

Para Vassalou (2001) una importante parte de las Organizaciones que Aprenden, es su habilidad para crear nuevo conocimiento e *“insight”*, lo cual requiere apertura y diálogo, lo que ayuda a los empleados a descubrir sus modelos mentales y suposiciones escondidas. Esto es apoyado por una cultura de experimentación y tolerancia de los errores.

Phillips (2003) en su modelo sobre las características ideales de las organizaciones con alta capacidad de aprender, destaca dos elementos, que de acuerdo al citado autor, son fundamentales en la cultura organizativa. En primer lugar destaca la innovación, y comenta que en las organizaciones con una cultura orientada a la innovación, ésta es estimulada a través de la autonomía en la toma de decisiones, a través de un entorno para la experimentación, donde los errores son vistos como oportunidades. En segundo lugar, la comunicación, prevaleciendo un clima de apertura a lo largo

de la organización. Se promueve un diálogo abierto que motiva el intercambio de ideas, conocimiento e “*insight*” y una atmósfera de confianza se impone.

Para Laiken (2003) las organizaciones con una cultura orientada al aprendizaje, evitan (prohíben) el uso de la amenaza, el castigo y la culpa. En lugar de esto, los errores y los problemas son vistos como oportunidades de aprendizaje, las inquietudes y preocupaciones afloran rutinariamente y son tratadas para mejorar el rendimiento futuro.

Para Lank y Mayo (2003), las organizaciones que aprenden tienen una cultura potenciadora de la experimentación, responsabilidad e iniciativa.

Janz y Prasarnphanich (2003) concluyeron que el nivel de autonomía prevaleciente en la cultura organizativa influye positivamente en el aprendizaje. Para los autores, autonomía es referenciado como “auto-dirección” “*empowerment*” o “auto-administración”, y definen este concepto como el grado en el cual un individuo o grupo de individuos tienen la libertad, independencia, y dirección para determinar qué acciones son requeridas y cómo pueden ser ejecutadas éstas de la mejor manera. Agregan los autores que dentro del contexto del trabajo el concepto de autonomía incluye la responsabilidad en la administración de los métodos de trabajo, programación de tareas, monitoreo de trabajos así como la motivación para el aprendizaje, la libertad para experimentar y asumir riesgos razonables. La autonomía es vista como una dimensión significativa del clima organizativo que facilita el aprendizaje entre los individuos y grupos de individuos.

Nyhan *et al.* . (2004) se refieren a la cultura como los componentes intangibles (emociones, pensamientos, sentimientos) de una organización orientada al aprendizaje y la construcción del conocimiento. De acuerdo con el autor, cuando prevalece un clima de confianza y responsabilidad mutua, promueven las condiciones para compartir el conocimiento, prerequisite para un aprendizaje organizativo.

Bapuji y Crossan (2004) identificaron como producto de su trabajo sobre la investigación en el tema del aprendizaje organizativo algunos aspectos culturales que facilitan el aprendizaje organizativo: la diversidad cognitiva, la apertura, un tipo de liderazgo transformacional, toma de decisiones participativa y orientación al aprendizaje.

Para Zdunczyk y Blenkinsopp (2007) la cultura organizativa orientada al aprendizaje está enraizada en los valores de creatividad, innovación, experiencia, autodesarrollo, conocimiento compartido, confianza mutua y apreciación de la diversidad.

Shaohua *et al.* (2007) denominan a la cultura organizativa enfocada al aprendizaje como cultura de emprendimiento, donde existe la voluntad para la asunción de riesgos, el aprendizaje y el cambio. Donde se enfatiza la comunicación abierta, donde existe una alta motivación para la experimentación, y puesta a prueba de nuevas ideas y se reconoce y recompensa la innovación. En su estudio, el citado autor encontró que las empresas con cultura emprendedora favorecen ampliamente la capacidad de aprendizaje.

Finalmente se cita a Song, Kim y Kolb (2009) quienes afirman que una cultura orientada al aprendizaje propicia el compromiso organizativo, lo que a su vez mejora la productividad y la colaboración organizacional para responder a los cambios.

Como resumen de este apartado se pueden destacar las siguientes conclusiones. La cultura es vista como uno de los factores del contexto de gestión que distingue a las Organizaciones que Aprenden, y por tanto, se considera como un elemento facilitador del aprendizaje dentro de la organización.

Segundo, el concepto de cultura organizativa ha sido definido a lo largo de la literatura, principalmente en términos de creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Para efectos de este trabajo, el concepto de cultura organizativa es definido como el sistema de valores asumidos por la organización que propicia la creación de un ambiente donde se fomente el aprendizaje organizativo.

Finalmente, cabe resaltar que a lo largo de la revisión de la literatura destacan un conjunto de características que distinguen a las organizaciones que cuentan con una cultura organizativa orientada al aprendizaje: promueven un clima de confianza y apertura; incentivan la innovación, la creatividad y la generación de nuevas ideas; aprecian la tolerancia, la ambigüedad y la diversidad; fomentan la experimentación; motivan la asunción de riesgos controlados; aceptan los errores como oportunidades de aprendizaje; promueven la participación y autonomía en el proceso de toma de decisiones; promueven la interacción con el entorno y son abiertas al cambio; recompensan el aprendizaje; tienen un compromiso con la mejora continua; mantienen una comunicación abierta; entrenan y desarrollan a su personal; y fomentan la retroalimentación oportuna.

La tabla 2.8 muestra un resumen de las aportaciones más destacadas respecto a las características de la Cultura Organizativa enfocada al aprendizaje, las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 217.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA	AUTORES
• Se Promueve un clima de confianza y apertura.	McGill, Slocum y Lei (1992), Nenett y O'Brian (1994), Marquardt (1996), Dowd (1996), Crossan (1999), Sambrook y Stewart (2000), Thomsen y Hoest (2001), Phillips (2003), Bapuji y Crossan (2004), Zdonczyk y Blenkinsopp (2007).
• Se Incentiva la innovación, la creatividad y las nuevas ideas.	Bahlmann (1990), McGill, Slocum y Lei (1992), Swieringa y Wierdsma (1992), Pinchot y Pinchot (1994), Marquardt (1996), Garvin (2000), Vassalou (2001), Phillips (2003), Armstrong y Foley (2003), Ismail (2005), Zdonczyk y Blenkinsopp (2007), Shaohua <i>et al.</i> (2007).
• Se Aprecia la tolerancia, la ambigüedad y la diversidad.	Bahlmann (1990), McGill, Slocum y Lei (1992), Marquardt (1996), Garvin (2000), Bapuji y Crossan (2004), Zdonczyk y Blenkinsopp (2007).
• Se Fomenta la experimentación.	Locke y Jain (1995), Luthans, Rubach y Marsnik (1995), Marquardt (1996), Phillips (2003), Lank y Mayo (2003), Janz y Prasarnphanich (2003), Shaohua <i>et al.</i> (2007).
• Se Motiva la asunción de riesgos controlados.	Pinchot y Pinchot (1994), Locke y Jain (1995), Janz y Prasarnphanich (2003), Shaohua <i>et al.</i> (2007).
• Se Aceptan los errores como oportunidades de aprendizaje.	Luthans, Rubach y Marsnik (1995), Garvin (2000), Sambrook y Stewart (2000), Thomsen y Hoest (2001), Vassalou (2001), Phillips (2003), Laiken (2003).
• Se Promueve la participación y la autonomía en el proceso de toma de decisiones.	, Pinchot y Pinchot (1994), Locke y Jain (1995), Phillips (2003), Armstrong (2003), Janz y Prasarnphanich (2003), Bapuji y Crossan (2004).
• Se Promueve la interacción con el entorno y la apertura al cambio.	Bahlmann (1990), Marquardt (1996), Shaohua <i>et al.</i> (2007).
• Se Recompensa el aprendizaje.	Marquardt (1996), Phillips (2003)
• Se Tiene un compromiso con la mejora continua.	Locke y Jain (1995), Marquardt (1996).

Tabla 2.8.

Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características de la Cultura Organizativa de las Organizaciones que Aprenden.

Fuente: Elaboración propia.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA	AUTORES
• Se Mantiene una comunicación abierta.	Benett y O'Brien (1994), Locke y Jain (1995), Vassalou (2001).
• Se Entrena y desarrolla al personal.	Marquardt (1996).
• Se Fomenta la retroalimentación oportuna.	Garvin (2000).

Tabla 2.8. (Continuación)

Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características de la Cultura Organizativa de las Organizaciones que Aprenden.

Fuente: Elaboración propia.

2.7.4. Estilo de Liderazgo

Otro aspecto del contexto de gestión que distingue a las Organizaciones que Aprenden es el Estilo de Liderazgo.

El liderazgo representa el elemento impulsor de los procesos de acción que caracterizan la función organizativa, y es concebido como la figura visionaria que configura y comparte con los miembros de la organización su visión, es decir la forma de ver lo que la organización puede hacer y ser en el futuro (Bueno, 2007).

Laiken (2003) descubrió en su estudio sobre organizaciones que aprenden, que cuentan con la presencia de un fuerte liderazgo, el cual es fuente de su diferenciación (Locke y Jain, 1995).

Nyhan (2004), Amy (2007) y Limpibunterngr y Johri (2009) destacan que el rol del liderazgo ha sido el factor clave para construir organizaciones que ponen un valor sobre el aprendizaje. Pham y Swierczek (2006) por su parte entienden el liderazgo como un recurso crítico para las organizaciones orientadas al conocimiento.

El liderazgo juega un rol preponderante en el proceso de aprendizaje continuo dentro de las organizaciones (Senge, 1990) y la conducta que los líderes adopten es crucial para que el aprendizaje ocurra dentro de las organizaciones,

facilitando la interacción con los individuos y los equipos de trabajo (Goh, 2001 y 2003).

Senge (1990) afirma que las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva del liderazgo. Lo anterior, de acuerdo a Senge, implica pasar del liderazgo tradicional, basado en una visión del mundo individualista y asistémica, encarnado en aquellas personas especiales (héroes) que marcan el rumbo y toman las decisiones cruciales, a una visión del liderazgo centrado en tareas más sutiles donde los líderes son los responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su capacidad para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales, es decir, aprende. Según Senge, esta nueva visión es el primer acto de liderazgo –inspirar- y es vital para que existan las organizaciones inteligentes.

En la misma línea, Mayo y Lank (1994) señalan que el liderazgo en las organizaciones que aprenden se aleja cada vez más de un liderazgo basado en un grupo de élite, donde los titulares mantienen un estatus especial, basado en el control, hacia una distribución mucho más amplia de habilidades de liderazgo para toda la organización, es decir, a un “liderazgo itinerante” donde los líderes permiten compartir la propiedad de los problemas, el poder se distribuye y los procesos de control son reemplazados por responsabilidades compartidas.

Ellinger, Watkins y Bastrom (1999) coinciden también con los autores anteriormente mencionados y proponen que una organización que aprende debe pasar de un estilo de liderazgo basado en la instrucción y control, a un estilo de liderazgo con una orientación participativa, donde se promueva el desarrollo de la gente y se facilite el aprendizaje.

Así mismo, Slater y Narver (1995) y Chang y Lee (2007), sugieren que un entorno complejo requiere un estilo de liderazgo complejo, en concreto, un líder transformacional y facilitador. Tales líderes impulsan a su gente para que

transiten a través de las fronteras del aprendizaje y la motivan a dar más de lo que se espera de ellos.

Bajo la incesante presión que ejerce la complejidad del entorno en el que operan las empresas en la actualidad, las competencias de dirección tradicionales no son suficientes para que un líder sea exitoso, dado que se han basado en entornos relativamente estables, más ordenados y predecibles. Aunque estas competencias aún son esenciales para que las cosas vayan bien, hoy se requiere una capacidad más amplia para la gente que ocupa los puestos de liderazgo en las organizaciones que aprenden (Mayo y Lank, 1994). Bajo esta nueva perspectiva, la mayoría de los estudiosos del tema coinciden en que los líderes en las Organizaciones que Aprenden deben tener las siguientes cualidades.

Ser Diseñador

El rol del líder como diseñador en una Organización que Aprende implica, de acuerdo con Senge (1990), cuatro tareas básicas, que son muy intangibles y que usualmente pasan desapercibidas y son poco reconocidas. La primera tarea concierne al desarrollo de una visión compartida, los valores y el propósito o misión que dominarán la vida de la gente. La visión es de trascendental importancia, dado que impulsa la orientación a largo plazo y el aprendizaje. La segunda tarea es la comprensión de la realidad actual, para crear una imagen del futuro hacia el cual avanzar. La tercera, implica contar con una comprensión de los modelos mentales para conocer los supuestos subyacentes. Finalmente, otra tarea crucial es lo que concierne a la integración, lo que implica ver a la organización con un enfoque sistémico, donde se observen las partes no sólo desde el punto de vista interno, sino conectadas con el entorno externo. En definitiva, la función del líder como diseñador, consiste en delinear los procesos de aprendizaje a través de los cuales la gente de la organización abordará las situaciones críticas y desarrollará su dominio de las disciplinas del aprendizaje.

En la misma, línea Mayo y Lank (1994) sugieren que los líderes en las Organizaciones que Aprenden deben ser “creativos”, esto es, deben poseer una habilidad creativa e intuitiva para dibujar la imagen mental de la organización que desean crear, es decir, deben ser capaces de moldear su visión y comunicarla a toda la organización. Una clara visión definida a través de un proceso participativo, donde la gente de la organización tenga la oportunidad de contribuir en su formulación, es un poderoso agente motivador que elevará a la gente por encima de las distracciones y superará los obstáculos para conseguirla. Siguiendo las ideas de Mayo y Lank, Chang y Lee (2007) y Chinowsky, Molenaar y Bastias (2007), defienden que el liderazgo es la habilidad para dar pasos proactivos para crear, comunicar y alcanzar la visión.

Según McGill, Solum y Lei (1992), los líderes en las Organizaciones que Aprenden son autoconscientes y solucionadores activos de problemas que influyen significativamente en los miembros de la organización para que se produzca el aprendizaje y agregan que es esencial que sean capaces de delinear sus propios valores y metas y la habilidad para ver éstos con precisión. El grado de autoconciencia es soportado por una clara visión organizativa que aporta dirección a las acciones, así como acceso a retroalimentación de estas acciones.

Slater y Narver (1995), sostienen que los líderes deben establecer y motivar la visión en las organizaciones. Una visión bien confeccionada proporciona guías para alcanzar el tipo de conocimiento que se pretende lograr.

Hitt (1996) opina que los líderes en las Organizaciones que Aprenden desarrollan y comparten la visión, proporcionan los recursos para alcanzarla, delegan autoridad, son arquitectos del aprendizaje.

Teare (1997) establece que el liderazgo en las Organizaciones que Aprenden se distingue por tener una claridad de visión (derivada de la habilidad para

reducir la compleja realidad a lo esencial e importante para la organización); una creíble capacidad de comunicación y habilidades interpersonales (para vender la visión e inspirar a la gente para la acción); sinceridad, generosidad y autodominio (para inspirar confianza y soportar la soledad del liderazgo); y altos niveles de motivación y energía física (para alcanzar lo extraordinario).

Para Buckler (1998), un efectivo proceso de aprendizaje requiere una interacción entre el líder y los empleados, trabajando juntos para desarrollar y compartir la visión que se quiere alcanzar.

De acuerdo con Phillips (2003), la función principal del líder es estar continuamente atentos a que la visión sea comunicada y comprendida a todos los niveles de la organización y eliminar los obstáculos cuando es necesario.

Pham y Swierczek (2006) defienden que el rol del liderazgo es desarrollar y compartir la visión, proporcionar los recursos necesarios, delegar autoridad y celebrar el éxito del aprendizaje.

Para Chang y Lee (2007) y Limpibunternrg y Johri (2009) el liderazgo frecuentemente existe dentro de las organizaciones y se refiere a la forma de establecer una clara visión.

Ser Mayordomo

De acuerdo con Senge (1990), en una Organización Inteligente el líder debe tener la capacidad de “narrar” su historia de propósito a través de la cual explica el por qué hacen lo que hacen, cómo su empresa necesita evolucionar y cómo esa evolución forma parte de algo más grande, es decir sitúa el propósito de la organización dentro de un contexto donde la pregunta clave es de “*dónde venimos y a dónde vamos*”. La historia del propósito otorga profundidad a la visión, crea un horizonte más amplio. De acuerdo con Senge a través de este propósito el líder de las organizaciones que aprenden se convierte en mayordomo de la visión, esto es, queda al servicio de la misma.

Ser Maestro

De acuerdo con Senge (1990), los líderes de las Organizaciones que Aprenden deben tener la capacidad para añadir el máximo valor a la organización a través de las personas, por lo tanto, deben tener claras las fortalezas, debilidades y aspiraciones de las personas que trabajan con ellos, construyendo sobre las fortalezas y aumentando las capacidades a través de un adecuado sistema de capacitación y desarrollo. Así, los líderes en las organizaciones que aprenden, dedican tiempo para organizar sesiones informales de entrenamiento, uno a uno o en grupo; trabajar con las personas para consolidar el aprendizaje; ser tutores de la gente con potencial de liderazgo. Esta idea es compartida por Mayo y Lank (1994).

En definitiva, los líderes deben abandonar su rol como experto y controlador, cuya tarea es enseñar a la gente a hacer las cosas de la forma correcta y convertirse en un “*coach*” del desarrollo personal que ayude a la gente a comprender las relaciones entre las personas, la organización y los eventos (Phillips, 2003; Vassalou 2001; Slater y Narver 1995; Goh, 2001 y 2003; Limpibunterngr y Johri, 2009).

En una organización inteligente, el líder debe tener la capacidad de ayudar a la gente a ver la realidad de modo más preciso y potenciador. En definitiva, los líderes deben influir para que las personas enfrenten la realidad en cuatro niveles: hechos, patrones de conducta, estructuras sistémicas y una historia de propósito. A fin de crear organizaciones con un aprendizaje generativo, los líderes deben enfatizar el propósito y la estructura sistémica. De acuerdo con Senge (1990), el sentido de propósito dará sentido de continuidad e identidad a la gente. Por su parte, la estructura sistémica ayudará a la gente a entender las fuerzas sistémicas que moldean el cambio. En definitiva, el líder como maestro, es alguien que enseña a la gente cómo alcanzar su visión y los alienta a desarrollar una comprensión sistémica (Senge, 1990).

Para Bennett y O'Brien (1994) en las compañías que asumen el aprendizaje continuo de una manera formal y seria, los líderes apoyan el desarrollo y el crecimiento de los trabajadores, les ayudan a integrar lo que han aprendido y comparten los resultados del aprendizaje para explorar acciones de mejora.

Slater y Narver (1995) consideran que los líderes desde su rol de maestros deben enfocarse en motivar y desarrollar a la gente que quiere aprender, de tal manera que sean capaces de crear un sistema formado por gente que quiera aprender.

Zagorsek, Dimovski y Skerlavaj (2009), proponen que los líderes de las organizaciones que aprenden sirven como centro de información de sus unidades y equipos. Tienen fuerte influencia en la adquisición y distribución de la información. Por tanto, motivan la apertura, la comunicación y el diálogo entre los miembros de su equipo.

Según Ellinger, Watkins y Bastrom (1999), los líderes con una orientación participativa se enfocan a atraer el mejor talento y lo motivan; lo recompensan, reconocen y retienen; y lo entrenan, educan y mejoran, en definitiva, mantienen una actitud como servidores de la gente.

Es Arriesgado

Los líderes de las Organizaciones que Aprenden deben tener la capacidad de asumir riesgos, coraje para arriesgar su reputación en unas cuantas apuestas bien escogidas, que prácticamente son "saltos de fé". Los líderes manifiestan esta cualidad a través del desarrollo de la gente, de la delegación de autoridad, invirtiendo en innovación, examinando nuevas oportunidades de mercado, creando alianzas con los competidores, fomentando los experimentos e iniciativas (Mayo y Lank, 1994).

En concreto, los líderes de las Organizaciones que Aprenden se distinguen porque proyectan una actitud orientada a la creación de un clima donde se da

“*empowerment*” a la gente para que explore nuevas ideas y oportunidades, pruebe nuevas iniciativas, experimente y asuma riesgos de una manera prudente y cuidadosa. (Bennett y O’Brien, 1994; Locke y Jain, 1995; Buckler, 1998; Goh, 2001 y 2003; Laiken, 2003; Limpibunternng y Johri, 2009). Bajo este clima reciben retroalimentación de sus colegas y supervisores y vuelven a probar (Goh, 2001 y 2003) y el aprendizaje es recommenzado (Vassalou, 2001).

Es Aprendiziz

Los líderes en las Organizaciones que Aprenden deben ser un modelo de comportamiento a imitar, manifestado a través de su propio desarrollo y aprendizaje, estableciendo y comunicando el plan de desarrollo para los miembros de la organización, aconsejando y recomendando a su personal, aprobando y fomentando nuevas iniciativas para la mejora continua, promoviendo un amplio abanico de contactos (tanto internos como externos), y creando procesos de aprendizaje institucionales. Locke y Jain (1995) agregan que los líderes deben ser modelo de los valores que promueven y deben ser capaces de desaprender de tal manera que se cuestionan sus propios modelos mentales (Slater y Narver, 1995).

Para McGill, Solum y Lei (1992), los líderes como aprendices, deben buscar activamente información acerca de los efectos de su comportamiento sobre otros y sobre los aspectos importantes de otros.

Ser Potenciador.

Los líderes de las Organizaciones que Aprenden deben tener la capacidad de potenciar a sus empleados, eliminando las funciones de control y compartiendo la autoridad y la responsabilidad, a través de una relación de trabajo basada en la confianza. El líder potenciador combina un entorno de confianza con una actitud de respaldo a los errores, donde más que enfatizar los errores enfatice el aprendizaje, lo que creará un clima de lealtad y compromiso en las personas (Mayo y Lank, 1994). También usan criterios de promoción justos y

proporcionan incentivos para estimular y motivar a los miembros de la organización (Limpibunternng y Johri, 2009).

Para Goh (2001 y 2003), los líderes en las Organizaciones que Aprenden involucran a los empleados en la toma de decisiones para identificar oportunidades. Agrega Goh que con el propósito de generar un clima de aprendizaje, los líderes deben estar abiertos a las críticas y a escuchar tanto cosas buenas como malas. En definitiva, comenta el autor, los líderes necesitan estar comprometidos con las metas organizativas, particularmente con la meta del aprendizaje. Deben tener la capacidad de crear un clima de equidad y confianza donde los líderes sean permisivos con los errores y sean considerados como parte del proceso de aprendizaje.

Por su parte, Slater y Narver (1995) señalan que los líderes deben compartir libremente información acerca de la situación del negocio, operativa y referente a su rendimiento, esto es, según los autores, cultivan el clima de confianza y apertura que debe prevalecer en las organizaciones que aprenden.

Teare (1997) afirma que el liderazgo en las Organizaciones que Aprenden se distingue por contar con sinceridad, generosidad y autodominio, para inspirar confianza.

Para Laiken (2003), los líderes deben crear un contexto dentro del cual la toma de decisiones autónomas haga emerger la creatividad personal. Así mismo, los líderes deben compartir las habilidades de liderazgo instando a cada miembro de la organización a asumir el rol de liderazgo dentro de sus áreas de trabajo con el propósito de que reflejen el resultado de sus experiencias. En la misma línea, Nyhan (2004) sugiere que el rol principal de los líderes es “definir el contexto”, un contexto que respete el aprendizaje colaborativo basado en la transparencia y apertura. Amitay, Popper y Lipshitz (2005) se refieren a lo anterior como la creación de una atmósfera de apertura y seguridad

psicológica la cual es considerada como un factor crucial para que ocurra un efectivo aprendizaje organizativo.

Ellinger, Watkins y Bastrom (1999) proponen que los líderes con una orientación participativa usan analogías, escenarios y ejemplos para comunicar el cambio.

Finalmente, Garvin (2000) citado por Valitkul (2005), afirma que los líderes como potenciadores deben personalmente inspirar el proceso de discusión, enmarcar el debate, plantear preguntas, escuchar en forma activa y proporcionar retroalimentación.

Ser Colaborador

De acuerdo con Slater y Narver (1995), los líderes colaboradores son comunicadores efectivos dentro y fuera de la organización, y tienen la capacidad de identificar dónde hay recursos que puedan ayudar a alcanzar sus objetivos a través de la gestión de fusiones y alianzas, tanto dentro como fuera de la organización. Por lo tanto, los líderes de las organizaciones que aprenden deben ser auténticos trabajadores en red, que construyan buenas relaciones de trabajo en su propia empresa y hacia fuera, en el mundo exterior (Mayo y Lank, 1994).

Para cerrar este apartado procede comentar las siguientes conclusiones acerca del liderazgo en las organizaciones que aprenden.

Las Organizaciones que Aprenden se distinguen por la presencia de un fuerte liderazgo, el cual es considerado como un recurso estratégico que las diferencia de las que no lo son.

El liderazgo en las Organizaciones que Aprenden, es un liderazgo más transformacional que autoritario, es decir, basado en un estilo más “itinerante”, donde se comparte la autoridad y la responsabilidad en los diferentes niveles

de la organización. Así mismo es un liderazgo más participativo, manteniendo el control al mínimo, por tanto desaparece el estatus “elite” que se ha manejado en forma tradicional para la cúpula que ocupa esta responsabilidad.

De acuerdo a los estudiosos del tema, la complejidad actual del entorno, exige nuevas capacidades para enfrentarlo, así, el líder de la organización que aprende debe ser: un diseñador, mayordomo, maestro, arriesgado, aprendiz, potenciador y colaborador. En la tabla 2.9 se presenta un resumen de las principales características del liderazgo en las organizaciones que aprenden, las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 220.

En consonancia con lo anterior, se ha definido el concepto de estilo de liderazgo, para efectos de este trabajo, como la habilidad del equipo directivo para inspirar a su personal para que emprenda cambios en su área de dominio.

CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO	AUTORES
• Diseñador Habilidad de Interpretar el entorno para crear y compartir la imagen mental de lo que es y será la organización (visión).	Senge (1990), McGill, Solum y Lei (1992), Mayo y Lank (1994), Slater y Narver (1995), Hitt (1996), Teare (1997), Buckler (1998), Phillips (2003), Pham y Swierezek (2006), Chang y Lee (2007)
• Mayordomo Fiel seguidor de la visión de la organización.	Senge (1990).
• Maestro Habilidad de convertirse en “coach”, promoviendo el desarrollo de las personas, y añadir valor a la organización a través de un adecuado sistema de entrenamiento y capacitación.	Senge (1990), Mayo y Lank (1994), Bennett y O’Brien (1994), Slater y Narver (1995), Ellinger, Watkins y Bastrom (1999), Vassalou (2001) Phillips (2003), Goh (2001, 2003).

Tabla 2.9.

Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características del Estilo de Liderazgo de las Organizaciones que Aprenden.

Fuente: Elaboración propia.

CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO	AUTORES
• Arriesgado Habilidad para asumir riesgos, mediante la delegación de autoridad, la inversión en innovación, el fomento de la experimentación e iniciativas, creando alianzas estratégicas y examinando nuevas oportunidades de mercado.	Mayo y Lank (1994), Bennett y O'Brien (1994), Locke y Jain (1995), Buckler (1998), Vassalou (2001), Laiken (2003), Goh (2001, 2003).
• Aprendiz Habilidad de desaprender y cuestionar sus modelos mentales, favoreciendo su propio desarrollo personal y el de los demás.	McGill, Solum y Lei (1992), Slater y Narver (1995), Locke y Jain (1995).
• Potenciador Habilidad para crear un clima basado en la confianza y la apertura, involucrando y compartiendo su autoridad con el personal en el proceso de toma de decisiones.	Mayo y Lank (1994), Slater y Narver (1995), Teare (1997), Ellinger, Watkins y Bastrom (1999), Garvin (2000), Lanken (2003), Goh (2001, 2003), Nyhan (2004), Amitay, Popper y Lipshitz (2005).
• Colaborador Habilidad para comunicarse y trabajar con otros efectivamente dentro y fuera de la organización para identificar recursos que le ayuden a lograr sus objetivos.	Mayo y Lank (1994), Slater y Narver (1995).

Tabla 2.9. (Continuación)

Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características del Estilo de Liderazgo de las Organizaciones que Aprenden.

Fuente: Elaboración propia.

2.8. RESUMEN DEL CAPÍTULO

El propósito de este capítulo consiste en hacer una revisión de las aportaciones más destacadas en el estudio del Aprendizaje Organizativo, haciendo especial énfasis en las características del contexto de gestión que distinguen a las Organizaciones que Aprenden. Para lograr este objetivo, se plantearon diversas preguntas que sirvieron de guía para enmarcar dicha revisión: ¿por qué es importante el aprendizaje en las organizaciones?, ¿qué es el Aprendizaje Organizativo?, ¿qué es una Organización que Aprende?, ¿cómo se clasifica el Aprendizaje Organizativo?, ¿cómo aprende una organización? , y ¿cómo es una Organización que Aprende? A continuación se presentan, a manera de reflexiones finales del capítulo, los aspectos más destacados concernientes a cada una de las preguntas planteadas.

1. ¿Por qué es importante el aprendizaje en las organizaciones? De esta pregunta se puede concluir que la única constante en la actualidad en el entorno de los negocios es el cambio, el cual está caracterizado por su alta velocidad y radicalidad, por tanto, se convierte en el principal impulsor del aprendizaje en las organizaciones. Sólo las organizaciones con capacidad de aprender, es decir, capaces de reconfigurarse y transformarse a sí mismas proactivamente para responder a los desafíos del entorno, serán las que sobrevivan. Así, la capacidad de aprendizaje se convierte en una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones y un aspecto clave para su supervivencia a largo plazo.
2. ¿Qué es el Aprendizaje Organizativo? Respecto a esta pregunta, es importante destacar que a pesar del impresionante progreso e interés en el estudio del Aprendizaje Organizativo, aún no existe un consenso o convergencia entre los estudiosos del tema sobre el significado de dicho concepto. No obstante lo anterior, se diferencian básicamente dos perspectivas a través de las cuales se ha definido el concepto de Aprendizaje Organizativo: la del cambio y la del conocimiento. La perspectiva del cambio relaciona el Aprendizaje Organizativo con la

capacidad de las organizaciones para cambiar. Dentro de esta perspectiva, se identifican a su vez dos enfoques: el adaptativo, es decir, el cambio se produce sólo como respuesta al cambio en el entorno; y el proactivo, relacionado con la capacidad de las organizaciones para provocar su propia transformación. Por su parte, la perspectiva del conocimiento asocia el Aprendizaje Organizativo con la gestión y manejo del conocimiento.

3. ¿Qué es una Organización que Aprende? Tal como se mencionó en el punto anterior, el concepto de Organización que Aprende ha sido entendido como el espacio en donde el aprendizaje ocurre. En la revisión de la literatura se pudo constatar que muchos autores analizan las características que ésta posee o debe poseer, haciendo énfasis en los diferentes aspectos que la distinguen, tales como la integración de sus elementos bajo un enfoque sistémico, sus capacidades y habilidades, sus objetivos, etc. Es importante agregar que, al igual que el concepto de Aprendizaje Organizativo, la Organización que Aprende también ha sido definida bajo la perspectiva del cambio y la del conocimiento.
4. ¿Cómo se clasifica el Aprendizaje Organizativo? Respecto a esta pregunta, es importante comentar que nuevamente se pudo observar durante la revisión bibliográfica la utilización de una taxonomía muy variada por parte de los estudiosos respecto a la clasificación del Aprendizaje Organizativo, utilizándose intercambiabilmente los términos “niveles” y “tipos” para referirse al Aprendizaje Organizativo. Con el propósito de agrupar homogéneamente las distintas clasificaciones se optó por definir ambos términos. Así, los “niveles” de aprendizaje se asocian con la radicalidad y profundidad del cambio en la organización, mientras que los “tipos” con las diversas formas a través de las cuales se produce el aprendizaje. Bajo esta premisa, se concluye que existen básicamente 3 “niveles” de Aprendizaje Organizativo, denominados en este estudio como sigue: el “básico”, adquirido a través de actividades rutinarias no cuestionando las “teorías en uso organizativas”; el

“avanzado”, el cual es más radical, cuestionando las “teorías en uso organizativas”; y, finalmente, el “agregado”, relacionado con la capacidad de aprender a aprender de la organización.

5. ¿Cómo aprende una organización? Esta pregunta ayudó a comprender la forma en que las organizaciones aprenden, destacando que el aprendizaje ocurre en las organizaciones principalmente de forma cíclica y dinámica en cuatro etapas: observación (de la situación o problema); interpretación (generación de ideas, desarrollando nuevos modelos mentales, como respuesta al problema); acción (cambio en el comportamiento a partir de los nuevos modelos mentales generados); y reflexión (evaluación de la acción).
6. ¿Cómo es una Organización que Aprende?. De esta pregunta se desprende en forma destacada que una Organización que Aprende se distingue por los siguientes aspectos relativos a su contexto de gestión. Primero, forma, no formula deliberadamente su estrategia, a través de un proceso participativo, progresivo y emergente, que se inicia con una declaración de la visión, la cual es compartida a lo largo y ancho de la organización. Segundo, cuenta con un diseño organizativo caracterizado por su descentralización, su flexibilidad, estructura no jerárquica y que promueve la interacción en red y el trabajo en equipo. Tercero, su cultura genera un ambiente de confianza, donde se promueve la innovación y la creatividad, la experimentación y la asunción de riesgos. Acepta la diversidad y es tolerante. Desarrolla a las personas y les da autonomía en la toma de decisiones en su área de influencia. Recompensa la generación de nuevas ideas y el aprendizaje. Cuarto, sus líderes actúan como diseñadores, mayordomos, maestros, aprendices, potenciadores, colaboradores y asumen riesgos.

Como reflexión final, enfatizar que el Aprendizaje Organizativo constituye una fuente de ventaja competitiva que le permitirá a la organización perdurar en el largo plazo. Así, en el siguiente capítulo se abordará el tema de la Resistencia

Empresarial (“*business resilience*”), poniendo el acento en las características que distinguen a las empresas que perduran en el tiempo (“*resilient organizations/companies*”).

PRIMERA PARTE

Capítulo 3

RESISTENCIA EMPRESARIAL (*Business Resilience*)

Contenido:

- 3.1. *Introducción al Capítulo*
- 3.2. *Concepto de Resistencia (Resilience)*
- 3.3. *Concepto de Resistencia Individual*
- 3.4. *Teorías Relacionadas con el Concepto de Resistencia Empresarial (Business Resilience)*
- 3.5. *Concepto de Resistencia Empresarial (Business Resilience)*
- 3.6. *Rasgos que Caracterizan a las Organizaciones Resistentes o Perdurables*
- 3.7. *Resumen del Capítulo*

3.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Tal como se ha mencionado, actualmente las empresas se enfrentan a un entorno más desafiante, la realidad de los negocios está caracterizada por un cambio permanente, dinámico, turbulento, complejo y transformacional (Doe, 1994; Kubr, 2000; Robb, 2000; Burnes *et al*, 2000; Hamel y Välikangas, 2003; McDargh, 2003), que se da en alcance, dirección, oportunidad y responsabilidad (Friedman, 2005). Un cambio dominante que impacta a las organizaciones en su tiempo y recursos (Conner, 1998) donde los movimientos en los sistemas económico, social, tecnológico, ecológico y de globalización de mercados, son los desafíos que día a día enfrentan las organizaciones (Kanter, 1992; Grouard y Meston, 1996; Kotter, 1997; Horne III, 1997; McDargh, 2003; Dawson, 2003). Así, se puede deducir que la única constante para las organizaciones en la actualidad se llama “cambio”.

Ante este panorama, la capacidad de respuesta al entorno se convierte en el aspecto clave para el éxito y la supervivencia de las empresas (Kubr, 2000; Harris, 2000; Gardnier y Whiting, 1997). Entender las razones de dicha supervivencia es fundamental para el manejo de las organizaciones (Bonn, 2000). Si una organización falla en mantener el ritmo de este cambio no sobrevivirá (Burnes *et al*, 2003).

Prosperar en este contexto, implica reconfigurarse (Horne III, 1997), cambiar la forma de hacer negocio (Doe, 1994), repensar los supuestos básicos de dirección, gestión, crecimiento (Robb, 2000), no sólo para retener o mejorar la ventaja competitiva sino para un fin más crítico: sobrevivir.

Sólo las organizaciones más resistentes, serán las que sobrevivan y prosperen en el actual entorno de cambio (Conner, 1998). La Resistencia es vista ahora como una competencia fundamental en las organizaciones, las cuales serán más exitosas si se adaptan al entorno de negocios a través de continuas respuestas innovadoras al mercado (Bolton, 2004; Vickers y Kouzmin, 2001). El

incremento de la Resistencia en la organización, incrementará su capacidad para responder a los cambios y lograr oportunidades más rápido que sus competidores (Doe, 1994). La resistencia no permite sólo responder a una crisis, sino algo más, anticiparse continuamente y ajustarse en profundidad a las tendencias del mercado que pueden perjudicar el desempeño de la organización (Friedman, 2005; Hamel y Välikangas, 2003).

Bajo este contexto, la Resistencia Empresarial (*Business Resilience*) ha adquirido una importancia urgente y un incremento en la atención por parte de los académicos y profesionales (Norman, Lutans y Lutans, 2005). Así, el concepto de Resistencia Empresarial ha sido estudiado por la mayoría de los autores desde el enfoque de sistemas y bajo la metáfora de empresas vivientes (Wheatley, 1992; De Geus 1997; Horne III, 1997; Grove, 1997), y ha estado altamente asociado con la capacidad de las organizaciones para: absorber altos niveles de cambio, responder en forma temprana a estos cambios, manejar el cambio causando la menor disfunción, generar ventajas competitivas y alto rendimiento ante este cambio, dar respuesta positiva ante las circunstancias de adversidad y prosperar y ser sostenible durante largos periodos de tiempo. El término Resistencia Empresarial (*Business Resilience*), presenta diferentes acepciones: perdurabilidad (Collins y Porras, 1994), continuidad (Foster y Dye, 2005, Kim, 2004), longevidad (Mountuori, 2000; Konz y Katz, 2000), alta fiabilidad (Somers, 2007), adaptabilidad (Norman et al., 2005; Hamel y Välikangas 2003; Spiegel et al. 2005; Robb, 2000), flexibilidad (Friedman 2005), renovación (Minolli, 2005; Reinmolellar y Van Baardwijk, 2005); y manejo del cambio (Tan y Tiong, 2005; Mc Cann, 2004; Slotz, 2004; Reggiani y Nijkamp, 2002; Dautoff, 2001; Hills, 2000; Grove, 1997; Horne III, 1997). En definitiva, la Resistencia Empresarial tiene que ver con la capacidad de la empresa para reinventarse con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo.

Con éste precedente, el presente capítulo pretende revisar las aportaciones más destacadas en el estudio de la Resistencia Empresarial. En concreto, sus

principios básicos y elementos relacionados; su origen etimológico, el significado del concepto, las teorías que lo fundamentan y sus dimensiones.

Para cumplir con el objetivo anteriormente propuesto, el capítulo se estructura en seis apartados.

En el primer apartado, se hace alusión primeramente al significado etimológico del concepto de resistencia y sus diferentes acepciones y cómo éste ha evolucionado a través de diferentes disciplinas del conocimiento.

El tema de resistencia individual se aborda en el segundo apartado. En primera instancia desde un punto de vista general y, posteriormente desde un punto de vista organizativo, revisando además los conceptos relacionados con la resistencia individual y los factores que la promueven.

Como preámbulo a la revisión del significado del concepto de resistencia empresarial, en el tercer apartado se comentan las principales teorías desde las cuales se ha tratado este tema.

El significado del concepto de resistencia desde la perspectiva empresarial es tratado en el cuarto apartado, donde se presentan las contribuciones más destacadas en la literatura sobre el tema.

Una vez aclarado el concepto de Resistencia Empresarial, en el quinto apartado se presenta una taxonomía sobre los rasgos que caracterizan a las organizaciones resistentes, derivada de una revisión detallada de las aportaciones de los estudiosos del tema más importantes.

Para finalizar, y a manera de resumen, se presentan en el último apartado una serie de reflexiones sobre los conceptos más relevantes tratados a lo largo del capítulo, haciendo especial énfasis en las definiciones y perspectivas adoptadas en la presente investigación.

3.2. CONCEPTO DE RESISTENCIA (*RESILIENCE*)

El concepto de Resistencia, en muchos estudios llamado “Resiliencia” es un anglicismo adaptado al idioma castellano para referirse al término en el idioma inglés “*Resilience /Resiliency*”, el cual se deriva del Latín “*resilere*” que significa volver entrar saltando o saltar hacia arriba. Según la definición del diccionario Merriam-Webster (2009), es la propiedad de un material que le permite regresar a su estado actual después de una deformación, que no excede su límite de elasticidad. Por su parte la Enciclopedia Británica (2009) define “*resilience*” en dos sentidos: como la capacidad de un cuerpo de recuperar su tamaño y forma distorsionados por una deformación, y como la habilidad para recuperarse o para ajustarse fácilmente a un evento desafortunado o un cambio.

Respecto a su traducción del inglés al castellano, la palabra “*resilience*” se traduce como flexibilidad cuando se hace referencia a materiales, mientras que se traduce como resistencia cuando se trata de personas. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2009), la palabra resistencia proviene del Latín “*resistentia*”, acción o efecto de resistir y su significado se relaciona con la causa que se opone a la acción de una fuerza.

Considerando lo anterior, el término “*Resilience*” tiene varias acepciones: elasticidad, resistencia, fuerza y proviene originalmente de las ciencias naturales, de la física, se refiere a una cualidad de los cuerpos manifestada en la propiedad de éstos para responder a los choques, midiendo la resistencia de los materiales frente al impacto. Técnicamente caracteriza la fragilidad de un cuerpo: la fragilidad es menor, cuanto mayor es la resistencia (Quintero, 2006).

Reggiani *et al.* (2002) comentan que el concepto de Resistencia está ampliamente basado en la hipótesis de que diferentes estados de un sistema involucran diferente equilibrio. Bajo esta hipótesis, los autores distinguen dos diferentes formas de definir el término Resistencia. La primera, basada en el

trabajo de Perrings (1994), se refiere a la propiedad de un sistema de alcanzar un estado estable. De acuerdo a esta definición, la Resistencia de un sistema es medida en función de la velocidad para regresar a su equilibrio después de una perturbación. La segunda, tomando como referencia el trabajo de Holling (1973), es definida como la perturbación que puede ser absorbida antes de que un sistema sea desplazado de un estado a otro. Bajo esta definición la resistencia es medida por el grado de perturbación que puede ser absorbido antes de que el sistema regrese a su estabilidad dominante. Como se puede observar, ambas definiciones están basadas en dos suposiciones: 1) la existencia de estabilidad y equilibrio; y 2) la existencia de inesperadas perturbaciones exógenas.

Reggiani *et al.* (2002) y Vickers y Kouzmin (2001) definen Resistencia como la capacidad de los cuerpos de recuperar su figura original después de un doblado, estiramiento, compresión u otra deformación.

En analogía con esta terminología de la física, se importa el término al campo de la ingeniería, la arquitectura, la psicología, las ciencias de la salud, la educación y al mundo de los negocios. Su aparición en las ciencias sociales y humanas es nueva, siendo los países anglosajones los pioneros en el estudio de este tema.

Desde las ciencias sociales, la Resistencia ha sido estudiada por profesionales y académicos principalmente a través de dos dimensiones: la individual y la organizativa. La Resistencia Individual como una rama de la psicología, refiriéndose a la agilidad, flexibilidad, adaptabilidad y elasticidad que tienen las personas para hacer frente a las adversidades de la vida (Kotliarenco *et al.* 1997). La dimensión organizativa, refiriéndose a la habilidad y capacidad de las organizaciones para fortalecerse y recuperarse bajo condiciones de enorme estrés y cambio (Hamel y Välikangas, 2003).

A continuación se trata con mayor detalle el concepto de Resistencia desde la perspectiva individual y organizativa.

3.3. CONCEPTO DE RESISTENCIA INDIVIDUAL

Hablar de Resistencia Individual nos remite al término utilizado en psicología como “resiliencia”, el cual se ha derivado del estudio de características que se presentan principalmente entre niños y jóvenes que han vivido en situaciones adversas. La resistencia individual, no es una característica específica, sino más bien una combinación de rasgos que existen en diferentes grados en la gente (Barret, 2004).

De acuerdo a lo referido en el estudio realizado en 1997 sobre el “Estado del Arte en Resiliencia” por María Angélica Kotliarenko, Irma Cáceres y Marcelo Fontecilla, este concepto surge a fines de la década de los años setenta en el campo de la psicopatología. Según los autores aludidos, estudios en esta área constataron que niños a pesar de haberse desenvuelto en un ambiente familiar con padres alcohólicos, habían alcanzado “una adecuada calidad de vida”. Es decir, no presentaban problemas en su salud física ni mental. En los años ochenta se manifestó un creciente interés por conocer a las personas con estas características denominándoseles “resistentes”. Así, la Resistencia se centra en destacar los factores que permiten a las personas desarrollarse de manera sana y positiva, a pesar del ambiente de adversidad en el que pudieron haberse criado.

Siguiendo con las aportaciones de estos autores, el concepto de Resistencia Individual se ha estudiado desde tres áreas de investigación. La primera se refiere a la observación de un grupo de niños con padres enfermos mentales, la cual muestra consistencia de los datos empíricos sobre las diferencias individuales de esta población. La segunda área abordada, es la relacionada con los estudios sobre temperamento. La tercera área, remarca como importante el hecho de que es posible observar las diferentes maneras en que las personas afrontan las situaciones en la vida, sus experiencias clave o los momentos de cambio.

Las tendencias en el estudio de la Resistencia, agregan los autores, se han enmarcado dentro del enfoque psicobiológico, el cual se refiere al análisis de la interacción que se da de forma repetitiva entre las personas y el entorno. Otra de las líneas que se destaca es el rol activo que asumen las personas al afrontar situaciones que les acontecen en la vida. En definitiva, las tendencias en los estudios sobre el tema señalan que la Resistencia no está relacionada con el hecho de que la persona sea fuerte o débil, sino más bien hace referencia a la forma en que la gente se ve afectada o reacciona frente a situaciones de estrés.

3.3.1. Definición del Concepto de Resistencia Individual

Tratando de establecer una definición del concepto de Resistencia Individual, los autores referenciados plantean diferentes acepciones del mismo. La tabla 3.1 recoge las principales aportaciones al respecto.

AUTOR	DEFINICIONES
Luthar (1993)	Historia de adaptaciones exitosas en el individuo que se ha visto expuesto a factores biológicos de riesgo o eventos de vida estresantes; además, implica la expectativa de continuar con una baja susceptibilidad ante futuros factores de estrés.
Lösel, Blieneser y Köferl, en Brambing (1989)	Enfrentamiento efectivo ante eventos y circunstancias de la vida severamente estresantes y acumulativos.
Rutter (1992, 1993)	Conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida <i>sana</i> , viviendo en un medio <i>insano</i> . Estos procesos tendrían lugar a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural. De este modo, la resiliencia se trataría de un proceso interactivo entre los niños y su medio.
	Término adaptado a las ciencias sociales para caracterizar aquellas personas que a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos.
ICCB (1994)	Habilidad para surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva.

Tabla 3.1.

Definiciones del Concepto de Resistencia Individual.

Fuente: Adaptado de Kotliarenko, Cáceres y Fontecilla. "Estado del Arte en Resiliencia" (1997).

AUTOR	DEFINICIONES
Vanistendael (1993 y 1995)	Distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, esto es, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión; por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad para construir un conductismo vital positivo pese a circunstancias difíciles. Incluye además la capacidad de una persona o sistema social de enfrentar adecuadamente las dificultades, de una forma socialmente aceptable.
Grotberg (1995a y 1995b)	Capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas. La resiliencia es parte del proceso evolutivo y debe ser promovida desde la niñez.
Osborn (1993)	Concepto genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y los resultados de competencia. Puede ser producto de una conjunción entre los factores ambientales, como el temperamento, y un tipo de habilidad cognitiva que tienen los niños cuando son muy pequeños.
Milgran y Palti (1993)	Los niños resilientes son aquellos que se enfrentan, a pesar de los factores de estrés ambientales a los que se ven sometidos en los años más formativos de su vida.

Tabla 3.1. (Continuación)

Definiciones del Concepto de Resistencia Individual.

Fuente: Adaptado de Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla. "Estado del Arte en Resiliencia" (1997).

A partir de las diferentes definiciones recopiladas en la tabla anterior se puede concluir que todas coinciden en que la Resistencia Individual es la *capacidad, características, competencias que desarrollan las personas que se enfrentan o exponen a situaciones difíciles, estresantes o de riesgo; logrando superarlas, adaptándose al medio y alcanzando una vida sana.*

3.3.2. Conceptos Relacionados con la Resistencia Individual

Según Kotliarenco *et al.* (1997) existen algunos conceptos relacionados con el término de Resistencia Individual.

Invulnerabilidad

Este concepto solía ser utilizado como sinónimo de resistencia durante los primeros años de su estudio; sin embargo, se han definido sus diferencias, quedando la invulnerabilidad dentro del área de la psicopatología.

Competencia social

La competencia social se refiere a analizar los factores que caracterizan las interrelaciones que se dan entre los sistemas individuales y sociales, los cuales permiten un sano desarrollo en los niños, es por eso que según los autores, es frecuente que los estudios sobre resistencia se enfoquen en esta capacidad.

Robustez [hardiness]

Este concepto es muy parecido al de resistencia, pues se define como una característica de la personalidad que permite la adaptación en ocasiones difíciles, incluyendo el sentido de compromiso, el desafío, la oportunidad y la sensación de poder controlar las circunstancias.

3.3.3. Factores que Promueven la Resistencia Individual

Adicionalmente a los anterior y desde un punto de vista general, Kotliarenko *et al.* (1997) mencionan algunas de las características mostradas por los niños resistentes, las cuales son repetitivas y han mostrado influir en sus comportamientos: 1) **temperamento** (demostración de un adecuado nivel de actividad, capacidad de reflexión y responsabilidad hacia otras personas); 2) **capacidad intelectual y cómo la utilizan los niños**; 3) **naturaleza de la familia** (existencia de unidad, cariño e interés por su bienestar); y 4) **disponibilidad de fuentes de apoyo externo** (presencia de un mentor o persona que actúe como madre o padre sustituto; o bien alguna institución de apoyo como la escuela, iglesia, etc.).

3.3.4. Resistencia Individual en las Organizaciones

Trasladando el concepto de Resistencia Individual al plano organizativo, Bolton (2004) afirma que una organización llegará a ser resistente como consecuencia del desarrollo de la resistencia personal de su gente, la cual depende de las interacciones entre los individuos y el entorno en el que éstos se desarrollan. Para Doe (1994), una Organización Resistente requiere de una fuerza de trabajo resistente, la cual ayuda en forma importante para que la organización mejore su capacidad de adaptación al cambio y aproveche las oportunidades

más rápido que su competencia. Agrega la autora, que la habilidad de las organizaciones para responder continuamente al cambio está directamente correlacionada con la habilidad de los empleados en la organización para adaptarse efectivamente al cambio. En este contexto, Mallak (1998a y 1998b) define la Resistencia Individual como la habilidad de las personas para diseñar e implementar comportamientos adaptativos y positivos a situaciones inmediatas con mínimo estrés.

En la misma línea, Barret (2004), afirma que la resistencia individual es la capacidad de los individuos para demostrar fortaleza y flexibilidad al enfrentar situaciones críticas. Específicamente Barret hace referencia a las situaciones críticas derivadas de los cambios experimentados por las personas, los cuales son vistos desde dos perspectivas, como amenazas o como oportunidades. Según lo propuesto por el autor, las personas resistentes se asocian con la segunda. Así, la Resistencia Individual significa que las personas realizarán menos esfuerzo para asimilar el cambio y por lo tanto serán más productivas (Doe, 1994).

Bajo un enfoque más psicológico, Wilson y Ferch (2005) definen la Resistencia Individual como la habilidad de las personas para crear y reintegrar nuevas estructuras de pensamiento y comportamiento que les proporcionen un mayor sentido de madurez y coherencia.

Basados en el concepto de Resistencia Individual, investigadores y estudiosos del tema han identificado algunos pilares, principios, factores, elementos o características que distinguen a las personas resistentes dentro de la organización.

Wolin y Wolin, citado por Quintero (2006), identifica seis factores que caracterizan a las personas resistentes: 1) **perspicacia**, capacidad para observar y observarse a sí mismo simultáneamente, para hacerse preguntas difíciles y darse respuestas honestas; 2) **independencia**, capacidad de

mantener distancia física y emocional sin caer en el aislamiento; 3) **relación**, capacidad de crear vínculos fuertes con otras personas; 4) **iniciativa**, capacidad para la autorregulación y la responsabilidad personal necesarios para lograr autonomía e independencia; 5) **humor y creatividad**, capacidad para encontrar el lado divertido de la adversidad, y para crear orden y belleza a partir del caos y del desorden; 6) **moralidad**, capacidad para desearles a otros el mismo bien que se desea para uno mismo y comprometerse con valores específicos que dan sentido a la propia vida.

Wilson y Ferch (2005), identifican cinco características psicológicas que contribuyen en forma importante a desarrollar la resistencia en los individuos: 1) **generan un entorno de soporte** en el cual el cambio ocurre, a través de la habilidad para crear relación de colaboración con otros y un sistema de comunicación abierto donde las ideas se expresan libremente; 2) **tienen la capacidad de desarrollar su autonomía**, entendida ésta como el sentimiento de sí mismo en relación al mundo que le rodea y como ayuda a las personas para tener fortaleza, coraje y confianza para tomar decisiones acerca de su futuro, pero sobre todo en el proceso de cambio, cuando el estrés experimentado atenta contra su autoestima; 3) **son personas con inteligencia emocional y madurez** a través de la cual proyectan auto-consciencia, auto-gestión y consciencia social que les permite manejar sus emociones en situaciones de estrés; y 4) tienen **pensamiento creativo**, el cual les permite imaginar nuevas posibilidades acerca de cómo hacer el trabajo, sobre todo en situación de desorden.

Para Diane Coutu (2002), la Resistencia Individual descansa en tres características principales: 1) **la capacidad para mirar la realidad** de arriba abajo, es decir preguntarse a sí mismo ¿realmente entiendo y acepto la realidad de la situación?; 2) **la habilidad de dar significado a tiempos adversos**; y 3) **la capacidad para improvisar** una solución a un problema sin herramientas o materiales adecuados ("*bricolaje*").

Bolton (2004), afirma que las personas resistentes tienen las siguientes cualidades: **tienen un buen sentido del humor** que reduce la tensión y mantiene la perspectiva; un claro sentido de propósito; su fortaleza intelectual se manifiesta en una buena **habilidad de comunicación**; **capacidad de auto-reflexión**; habilidad de **adaptarse en forma positiva** a los eventos negativos y presiones; **tienen un alto nivel auto-eficiencia y auto-estima**; y tienen la habilidad para **desarrollar relaciones positivas**.

Barret (2004), sugiere que las personas con alta capacidad de resistencia en las organizaciones poseen las siguientes características en común: **son positivas**, esto es, ven el cambio como una oportunidad; **son enfocadas**, tienen una clara visión de lo que ellos quieren lograr, la cual usan como guía cuando están desorientadas; son organizadas, tienen la capacidad de **manejar grandes cantidades de datos e información** y organizarlo en planes efectivos de acción; **son proactivas**, enfrentan la incertidumbre y asumen riesgos calculados, prueban sus ideas, aprenden de sus experiencias, revisan sus planes y vuelven a probar, es decir tienen la capacidad de aprender; **son flexibles**, tienen la capacidad de manejar efectivamente un amplio rango de recursos tanto internos como externos, para desarrollar las respuestas al cambio. Construyen diversas soluciones y alteran éstas si es necesario. **Manejan altos niveles de creatividad y tolerancia** a la ambigüedad sin depender exclusivamente de otros para las soluciones, están activamente abiertas a construir redes para asegurar que la información y otros recursos sean libremente intercambiados.

Larry Mallak (1998), por su parte, afirma que las personas mantienen siete principios o actitudes que las conducen a desarrollar su resistencia. De acuerdo con Mallak, desarrollar estos principios a trabajar en las personas debería ayudar a las organizaciones a dar pasos firmes en la búsqueda de la Resistencia Organizativa. **Percepción constructiva de experiencias**, tendencia a percibir las experiencias en forma positiva aún cuando éstas son adversas o causen dolor. Las personas resistentes se enfrentan a los

problemas, más que quejarse, postergarlos o huir de ellos. Ejecución de una **conducta adaptativa positiva**, habilidad para responder en forma positiva y adaptativa a un amplio rango de eventos, ver los cambios como una oportunidad más que como una amenaza. **Aseguramiento de recursos externos adicionales**, habilidad para buscar y conseguir recursos externos que les permitan dar soluciones a los problemas y situaciones en el lugar de trabajo, tales como consejos, información, dinero, apoyo emocional y ayuda técnica. **Expansión de la frontera de la toma de decisiones**, habilidad y autoridad para tomar decisiones en su lugar de trabajo en una variedad de situaciones de su competencia. **Práctica de “bricolaje”**, habilidad para crear orden en las cosas. Las personas resistentes tienen la habilidad de ser creativas en situaciones bajo presión, precisamente porque ellas rutinariamente actúan en condiciones caóticas las cuales ponen en orden. **Tolerancia a la incertidumbre**, capacidad de tomar adecuadas decisiones en condiciones donde la cantidad de información requerida es mayor que la información disponible.

De las aportaciones destacadas expuestas en los párrafos anteriores sobre las personas resistentes dentro de la organización se establece, a manera de resumen, que dichas personas se caracterizan por su alta capacidad para enfrentar la adversidad y las situaciones de cambio asumiendo una actitud para **adaptarse positivamente a los cambios** (Bolton, 2004; Barret, 2004; Mallak, 1998a y 1998b); **ser perspicaces** (Quintero, 2006, Coutu, 2002; Bolton, 2004); **ser independientes** (Quintero, 2006; Wilson y Ferch, 2005); **poder relacionarse** (Quintero, 2006; Wilson y Frech, 2005; Bolton, 2004); **tener iniciativa** (Quintero, 2006; Wilson y Ferch, 2005, Barret, 2004); **tener humor** (Quintero, 2006; Bolton, 2004); **ser creativos y tolerantes** (Quintero, 2006; Wilson y Ferch, 2005; Coutu, 2002; Barret, 2004; Mallak, 1998a y 1998b); **manejar altos volúmenes de información** (Barret, 2004); **tener moralidad** (Quintero, 2006). La tabla 3.2 presenta el resumen de las principales aportaciones respecto a las características de las personas resistentes en las organizaciones.

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DE LA RESISTENCIA INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES
• Quintero (2006)	• Perspicacia. • Independencia. • Relación. • Iniciativa. • Humor y Creatividad. • Moralidad.
• Wilson y Ferch (2005)	• Generación de un entorno de soporte externo. • Capacidad de desarrollar autonomía. • Inteligencia emocional y madurez.
• Bolton (2004)	• Sentido del humor. • Capacidad de comunicación. • Capacidad de auto reflexión. • Adaptación positiva. • Auto eficiencia y autoestima. • Habilidad para desarrollar relaciones positivas.
• Barret (2004)	• Positivos respecto al cambio. • Claridad de visión. • Capacidad de manejar grandes volumen de información. • Proactivos. • Flexibles. • Creativos y tolerantes.
• Mallak (1998a y 1998b)	• Percepción constructiva de experiencias. • Conducta adaptativa positiva. • Aseguramiento de recursos externos. • Expansión de la frontera de la toma de decisiones. • Práctica de “<i>bricolaje</i>”. • Tolerancia a la incertidumbre.

Tabla 3.2.

Resumen de Aportaciones Destacadas sobre las Características de las Personas Resistentes.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. TEORIAS RELACIONADAS CON EL TEMA DE RESISTENCIA EMPRESARIAL (*BUSINESS RESILIENCE*)

Van de Ven y Poole (1995), destacan que integrar diferentes perspectivas sobre un fenómeno complejo de explicar, permite tener una mejor comprensión del mismo, ya que ofrece una panorámica más amplia. Así, varios enfoques de la teoría organizativa ofrecen explicaciones acerca de la Resistencia en las organizaciones. Como preámbulo a la revisión del concepto de Resistencia Empresarial, en este apartado se mencionan de manera general, algunas teorías organizativas que han abordado cómo las organizaciones cambian, se transforman y prosperan a través de largos períodos de tiempo, es decir, cómo logran ser organizaciones resistentes.

Entre los diferentes enfoques o perspectivas que pueden aplicarse al estudio del tema de la Resistencia Empresarial se encuentran los relacionados con la teoría evolutiva, ecológica, recursos y capacidades, institucional, redes sociales, contingencia, aprendizaje y capacidades clave. A continuación, se presentan de una manera más detallada cada una de las teorías mencionadas.

3.4.1. Teoría Evolutiva

Siguiendo las proposiciones de Kim (2004) en su estudio sobre supervivencia organizativa, la Perspectiva Evolutiva concibe la Resistencia Empresarial como un resultado de la interacción con el entorno externo, y propone que los cambios organizativos ocurren a través del surgimiento de nuevas rutinas y competencias que remplazan a las existentes. Esta perspectiva enfatiza el lado adaptativo de las organizaciones donde las diferencias organizativas en estrategias y estructuras son el resultado de los esfuerzos de la adaptación empleados por las organizaciones en particular.

La Perspectiva Evolutiva entiende a las organizaciones como sistemas abiertos adaptativos que responden a la retroalimentaciones del entorno enfocándose a comprender las fuentes y mecanismos del cambio organizativo en términos de

rutinas (métodos para hacer las cosas) como elementos clave para su perdurabilidad.

3.4.2. Teoría Ecológica

La Teoría Ecológica ha estudiado el tema de la Resistencia Empresarial desde el proceso de selección del entorno como opuesto a otras teorías organizativas y administrativas que enfatizan la adaptación como respuesta al entorno. La ecología de la organización es un enfoque orientado a construir modelos de cambio a nivel de una población y una comunidad de organizaciones. En concreto, esta perspectiva busca comprender la fuente de los cambios en las estructuras de una población organizativa durante largos períodos de tiempo. Se centra en estudiar los factores que afectan la variabilidad y heterogeneidad de las formas organizativas, especialmente los efectos de la densidad de población, la edad de la organización, y el tamaño, sobre la tasa de mortalidad de las organizaciones, como resultado de la competencia entre diversas organizaciones por los recursos limitados (Kim, 2004).

A este aspecto, De la Cerda (2004) agrega que la visión ecológica de la organización está basada en la premisa de que las habilidades de muchas organizaciones son limitadas para hacer frente a las fuerzas de la inercia provenientes de las condiciones estructurales internas y las restricciones del entorno. De acuerdo a esta teoría, agrega el autor, la mayoría de las organizaciones no pueden seleccionar comportamientos adaptativos para incrementar sus oportunidades de resistencia, más bien éstos son “seleccionados” por su entorno competitivo para tener un desempeño normal.

3.4.3. Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades argumenta que el incremento en las oportunidades de Resistencia de las organizaciones está basada en la adquisición y desarrollo de capacidades y recursos, tecnológicos, humanos, organizativos, de información, financieros, o relacionados con el mercado, que actúen como diferenciadores y generadores de ventajas competitivas. Existen

algunas condiciones para mantener el rendimiento superior basado en los recursos y capacidades: primero, deben ser valorados como generadores de rendimiento; segundo, deben ser escasos entre sus competidores; tercero, deben ser difíciles y costosos de imitar; y cuarto, deben ser únicos y singulares (De la Cerda, 2004).

3.4.4. Teoría Institucional

La Teoría Institucional sostiene que las organizaciones están fuertemente influenciadas por presiones de normatividad provenientes del entorno donde se desarrollan (por el estado u otras organizaciones) y desde dentro de la propia organización. Bajo esta teoría, la idea básica es que las organizaciones incrementan su Resistencia (legitimidad) a través de la adopción de reglas institucionalizadas en su entorno (De la Cerda, 2004).

La Teoría Institucional cuestiona por qué las formas organizativas están cambiando y cuáles son los factores que las están cambiando. Esta teoría arguye que los entornos institucionales son factores importantes que influyen en el cambio, el rendimiento y la resistencia de las organizaciones. De acuerdo con esto, las reglas institucionales funcionan como mitos, los cuales son incorporados para obtener legitimidad, recursos, estabilidad y posibilidad de supervivencia. Dichos mitos a su vez son reflejados en productos, servicios, técnicas, políticas y programas adoptados racionalmente a través de ceremonias (Kim, 2004).

De acuerdo con Kotecki (2001), la Teoría Institucional postula que las acciones de las organizaciones son el resultado de la competencia por legitimarse entre sus competidores y proveedores de recursos, y que los sistemas de creencias construidos socialmente se institucionalizan en las organizaciones y en su estructura. Así, los factores institucionales actúan como guías en el cambio organizativo y condicionan la disposición de una organización hacia el cambio y la selección de los cambios que hay que emprender. Dicha teoría permite estudiar y entender el funcionamiento de las organizaciones, sus estrategias y

el contexto en el que operan. Kotecki, destaca 3 fuerzas: presiones institucionales coercitivas (aquéllas ejercidas por un gobierno o cuerpo regulatorio externo); presiones institucionales normativas, (las procedentes de expectativas culturales); y presiones institucionales imitativas o miméticas (se incluyen las respuestas a la incertidumbre a través de imitación de las estructuras, las prácticas o resultados de organizaciones externas).

3.4.5. Teoría de Redes Sociales

La Teoría de Redes Sociales, también conocida como teoría de relaciones inter-organizativas, está basada en la proposición de que las organizaciones seleccionan y formulan estrategias deliberadas para establecer relaciones con su entorno, para incrementar sus oportunidades de supervivencia y éxito. Se basa en el estudio de las transacciones duraderas que ocurren entre una o más organizaciones y su entorno, con el propósito de incrementar la resistencia de la organización (De la Cerda, 2004).

Bajo el supuesto anterior, para incrementar su resistencia, las organizaciones emprenden tres estrategias básicas: La estrategia de anticipación, para prevenir la fusión inesperada de otras organizaciones, la cual se cristaliza a través de las fusiones con y adquisiciones de otras organizaciones, y la promoción de la innovación y la diferenciación; la estrategia de pronóstico, para predecir la conducta de otras organizaciones mediante el uso de “*benchmarking*” e inteligencia competitiva ; y la estrategia de flujos personales, para mitigar las conductas negativas de otras organizaciones que forman parte de la red, a través de absorción de la organización, regulaciones y uso de licencias.

3.4.6. Teoría de la Contingencia

Según Kotecki (2001), la Teoría de la Contingencia establece que la resistencia de las organizaciones está en función del enlace que existe entre la organización y las relaciones con el entorno. Según sus postulados, la manera más eficaz de organizar depende de las condiciones de complejidad y cambio

del entorno donde se desenvuelve la organización. Trabajos subsecuentes ampliaron la perspectiva del entorno hacia la consideración de elementos o aspectos del entorno interno, como la autoridad, comunicación, conducta y toma de decisiones, así como factores relacionados con la incertidumbre, la estrategia de la organización, el tamaño de la organización y la tecnología.

En este contexto, Van de Ven y Drazin (1985), citado por Kotecki (2001) introducen el concepto de ajuste (*fit*) desde tres perspectivas: enfoque de la selección, el de la interacción y el de sistemas. En el primero, el ajuste (*fit*) es un estado en el que la organización se adapta a su contexto para sobrevivir o prosperar. Desde la perspectiva de la interacción, “*fit*” es considerado como el efecto de interacciones entre el contexto de la organización y su estructura. El último enfoque considera muchas contingencias, alternativas estructurales y criterios de actuación, a la vez.

3.4.7. Teoría del Aprendizaje

Otra de las teorías a través de la cual se ha estudiado el tema de la resistencia de las organizaciones es la teoría del Aprendizaje Organizativo. Tal como se ha comentado en el capítulo previo, esta teoría pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Así, la premisa básica en la que se basa esta perspectiva es que la capacidad de aprendizaje es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Senge, 1990a y 1990b; Schein, 1993; Argyris, 1996; De Geus, 1988; Stata, 1989; Garratt, 1987).

Bajo esta visión, la capacidad de las organizaciones para promover cambios en respuesta a los desafíos del entorno donde éstas se desarrollan es la fuente de su perdurabilidad a largo plazo (Aramburu, 2000).

Por lo tanto, la capacidad de aprender se vislumbra como la única forma de responder al mundo cambiante y el sello distintivo de las organizaciones más

eficientes del mañana (Appelbaum y Gallagher, 2000; Dixon, 1994; Senge, 1990a y 1990b; Yeo, 2002; Tsang, 1997).

3.5. CONCEPTO DE RESISTENCIA EMPRESARIAL (*BUSINESS RESILIENCE*)

El concepto de Resistencia Empresarial ha sido definido por investigadores y escritores en formas ligeramente diferentes. Aunque existe diferencia en sus definiciones, dos elementos están presentes consistentemente a los que se hace referencia en la mayoría de ellas: primero, que ésta ocurre en medio de cambio turbulento en el entorno; y segundo, que debe ocurrir con mínima disfunción. A continuación se presentan las definiciones más destacadas sobre este concepto en la literatura.

En primer lugar Somers (2007), interpreta el término de Resistencia Empresarial desde el concepto de organizaciones altamente fiables (*“high-reliability organizations”*) refiriéndose a estas organizaciones como aquéllas que tienen la capacidad para mantener sus sistemas y procesos libres de errores en entornos de alto riesgo. Así mismo, de acuerdo a Somers, estas organizaciones operan en entornos políticos y sociales altamente cambiantes, donde el aprendizaje se genera a través de la experimentación, siendo éste un pilar para la resistencia de las organizaciones.

Por su parte Minolli (2005), define el concepto de Resistencia Empresarial, como la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una capacidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, derivados de las circunstancias adversas y/o imprevistas. En consecuencia, la autora define las organizaciones resistentes como aquéllas que, en épocas de cambios constantes en el entorno (económico, social, de globalización, etc.) presentan desempeño superior a otras, obteniendo beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

Reinmoeller y Van Baardwijk (2005), entienden la Resistencia Empresarial como un proceso a través del cual se desarrolla la capacidad de renovarse a sí mismo y definen el concepto de resistencia empresarial, como la capacidad de las organizaciones de reinventarse a través del tiempo mediante la innovación. Agregan los autores que las organizaciones resistentes eliminan las barreras del cambio y desarrollan múltiples fuentes de ventajas competitivas.

Norman *et al.* (2005), expresan el concepto de Resistencia Empresarial en términos del comportamiento de adaptación positivo que exhiben las organizaciones derivado de enfrentar la adversidad y el riesgo provocado por el entorno. De acuerdo a la definición anterior, el concepto de resistencia empresarial tiene dos dimensiones o procesos. La primera se refiere a la dimensión de la amenaza o riesgo. Según los autores referenciados, para que se pueda hablar de organizaciones resistentes deben estar sometidas a una amenaza o riesgo real, de hecho por definición, agregan los autores, si no hay una amenaza no existe resistencia. La segunda dimensión corresponde a la dimensión de reacción, adaptación o resultado. De acuerdo a los autores, la reacción positiva es en la cual la organización alcanza éxito en la situación definida.

Friedman (2005), comenta que los tiempos actuales son tiempos extraordinarios donde el entorno de los negocios no sólo está dibujado por un cambio constante, sino por un cambio que crece en alcance y responsabilidad. Así, tanto los líderes de las organizaciones como los empleados deben trabajar colaborativamente para asegurar que la organización sea lo suficientemente flexible para perdurar en el futuro. Friedman, agrega que en un entorno turbulento, no sólo se trata de sobrevivir, esto no es suficiente, ni tampoco se trata de adaptarse a los cambios, sino que se trata de anticiparse a ellos, de prosperar en estos desafíos para crear ventajas competitivas. Dicho autor interpreta la Resistencia Empresarial como la capacidad que tienen las organizaciones para renovarse continuamente y en profundidad, la capacidad

de revolucionar y repensar completamente para ver lo que existe fuera de la “caja” y localizar mercados donde no habían existido.

Sheffi y Rice (2005), definen el concepto de Resistencia Empresarial desde la óptica de la cadena de suministro y establece que una compañía resistente es función de su posición competitiva y la respuesta de su cadena de suministros, lo que le dará el liderazgo en mercados de alta competencia. Para los autores citados, las organizaciones pueden alcanzar la resistencia creando redundancia (“*redundancy*”), reducción de costos (“*sheer costs*”) y flexibilidad (“*flexibility*”).

Desde la visión del concepto de continuidad de los negocios (“*business continuity*”) Foster y Dye (2005), relacionan el concepto de Resistencia Empresarial con el proceso que les permite a las organizaciones continuar con sus funciones en sus niveles planeados, o sin sufrir cambios esenciales, en situaciones o eventos críticos. En concreto, una organización resistente, bajo una situación adversa, mantiene a su personal, sus procesos clave (“*core business processes*”) y sus redes.

Para McCann (2004), el término Resistencia Empresarial, se refiere a la capacidad de las organizaciones para manejar el cambio disruptivo, es decir, capacidad para: 1) absorber perturbaciones y sorpresas; 2) explorar creativamente alternativas; 3) movilizar recursos; y 4) ejecutar un cambio transformacional.

Slotz (2004), dibuja el entorno actual de los negocios con una alta tasa de cambio, con mayor incertidumbre, más caótico y complejo. Ante esta situación, Slotz sugiere que las organizaciones deben ser más “resistentes”. Para el mencionado autor, la Resistencia Empresarial va más allá del diseño de un plan estratégico, se trata de perdurabilidad. Las personas, los equipos y las organizaciones resistentes sobreviven, son mejores estrategias y superan a su competencia. En concreto, Soltz define la Resistencia Empresarial como la

capacidad de las organizaciones de recuperarse, e incluso de salir mucho más fortalecidas que nunca, de situaciones de adversidad. Para este autor, la resistencia se puede aprender, construir y mejorar.

Hamel y Välikangas (2003), fomentan la idea de construir organizaciones “resistentes”, organizaciones capaces de prosperar basadas en su habilidad para continuamente ajustarse en tiempos turbulentos. Específicamente, los autores definen resistencia empresarial como la habilidad de las organizaciones para dinámicamente reinventar sus modelos de negocio y estrategias a las circunstancias de cambio. De acuerdo con los autores, la Resistencia Empresarial no se refiere a responder a un tiempo de crisis, ni de reponerse de una situación desafortunada, se trata de anticiparse continuamente y de ajustarse en profundidad a las tendencias que pueden permanentemente perjudicar la esencia de los negocios. Se trata de diseñar su futuro, más que defender su pasado. Los citados autores basan su definición en el concepto de “cero trauma” (*“zero trauma”*), el cual establece que los cambios revolucionarios se lleven a cabo sin causar convulsiones dentro de la organización. En definitiva, para estos autores, la resistencia empresarial equivale a la magnitud de la transformación estratégica dividida entre el tiempo gastado y el trauma producto de las transformaciones.

En concordancia con Hamel y Välikangas (2003), Reggiani y Nijkamp (2002), afirman que la Resistencia Empresarial es concebida como la capacidad /habilidad de una organización (sistema) de absorber “*shocks*” sin sufrir cambios catastróficos en su organización funcional básica.

Spiegel *et al.* (2005) definen el concepto de Resistencia Empresarial como la capacidad de las organizaciones, basada en una coherente y alineada estrategia de negocio, para adaptarse rápidamente a los mercados externos.

Para Dautoff (2001) el concepto de Resistencia Empresarial ha sido asociado por muchos de los estudiosos del tema a la habilidad de las organizaciones

para manejar las demandas del su entorno y la forma en la cual sobreviven a sus amenazas. Particularmente, agrega Dautoff, estas aseveraciones descansan bajo los postulados de la Teoría General de Sistemas propuesta por Bertalanffy, desde la cual las organizaciones son vistas como sistemas abiertos, donde diversas piezas individuales de la organización interactúan y se relacionan con otras del entorno. La habilidad para adaptarse rápidamente y responder positivamente a la incertidumbre o situaciones imprevistas con mínimo “*stress*” plasma muchos de los aspectos clave del concepto de resistencia empresarial. Bajo estos postulados, Dautoff define la resistencia empresarial como la habilidad de una organización para absorber intensos niveles de cambio con mínima disfunción en su comportamiento, mientras mantiene altos niveles de rendimiento y continuidad para hacer eficiente el uso de los activos del sistema.

Para construir organizaciones resistentes, Robb (2000) parte del concepto que denomina Sistemas Adaptativos Complejos (“*Complex Adaptive Systems*”) los cuales define como sistemas con una alta capacidad de cambiar de acuerdo a las condiciones del entorno. Estos sistemas adaptativos complejos, consisten a su vez en dos subsistemas interrelacionados: 1) Sistema de Rendimiento (“*Performance System*”), el cual es el responsable de lograr el rendimiento según las metas establecidas y desarrollar las tareas de vital interés para la supervivencia inmediata, y 2) Sistema de Adaptación (“*Adaptive System*”), el cual es responsable de la sostenibilidad del sistema vía generación de caminos alternativos, nuevas ideas, nuevas formas de operar y nuevas normas de comportamiento. De acuerdo a este autor, pueden distinguirse distintos tipos de organizaciones:

a) Organizaciones Enfocadas al Rendimiento (*Performance –Driven Organizations*)

Robb caracteriza a las organizaciones enfocadas al rendimiento como el legado de la escuela de la administración científica: son organizaciones burocráticas enfocadas a la tarea, y tienden a basar su excelencia en la

repetición de las tareas. Dada su rigidez, estas organizaciones tienen grandes dificultades para innovar y cambiar.

b) Organizaciones Enfocadas a la Adaptación (*Adaptation –Driven Organizations*)

Estas organizaciones son caracterizadas por Robb, como empresas nuevas, o relativamente nuevas, organizaciones en crecimiento enfocadas a la innovación y cambio.

En definitiva y de acuerdo a lo anterior, Robb sugiere que una Organización Resistente debe ser un sistema híbrido, integrado por los dos subsistemas: El Sistema de Rendimiento y el Sistema de Adaptación, los cuales deben estar ligados a tres bloques fundamentales: la arquitectura, las habilidades y la cultura.

Arquitectura:

Según Robb, una Organización Resistente debe ligar dos arquitecturas, enfocadas a cada uno de los sistemas. La arquitectura del Sistema de Rendimiento, compuesta por la estructura de la organización enfocada a atender el rendimiento actual, incluyendo: la efectividad y eficiencia en los procesos de negocio, los cuales deben estar alineados con las necesidades de los consumidores; la claridad de las metas y el rendimiento; y la relación entre las personas, administradores, equipos y la organización. Por otro lado, la arquitectura del Sistema de Adaptación, cuya función es generar nueva vida a la organización como un todo y se encarga de generar nuevas soluciones, que se deben integrar en el Sistema de Rendimiento con el propósito de responder a los cambios en el entorno. Esta arquitectura deberá promover la innovación orientada al diseño de nuevas estrategias, productos, servicios, mercados, procesos, tecnologías, relaciones, comportamientos, características culturales, liderazgo, estilos de administración, formas de organización y todo aquello que pueda contribuir a que la organización responda a los cambios del entorno.

Habilidades:

Al igual que la arquitectura, las organizaciones deben desarrollar habilidades en dos sentidos: para el sistema de rendimiento y para el sistema de adaptación. Las habilidades para el primer sistema deberán estar orientadas a mantener el equilibrio dentro del sistema actual, mientras que las habilidades del segundo deberán estar orientadas a crear el desequilibrio dentro del sistema, exploración de nuevos sistemas, y crear la seguridad y el soporte necesario para cambiar.

Cultura:

Respecto al aspecto cultural, Robb afirma que las organizaciones deben pasar de entidades orientadas a alcanzar los fines económicos en donde las personas son vistas inadvertidamente como recursos, a comunidades vivientes con una responsabilidad económica, cuyo énfasis es mantener la comunidad.

En definitiva, para Robb (2000), una Organización Resistente es aquella que es capaz de mantener su ventaja competitiva en el tiempo a través de su capacidad para hacer dos cosas simultáneamente: generar excelentes resultados de acuerdo a las metas establecidas; e innovar y adaptarse de forma rápida a los cambios turbulentos en los mercados y en las tecnologías. Estas organizaciones manifiestan tres importantes características: 1) tienen una estructura flexible; 2) proporcionan seguridad (no necesariamente estabilidad) en medio del cambio; y 3) manejan adecuadamente las consecuencias de continua transformación y cambio, dolor y ansiedad.

Montouri (2000) define el concepto de Resistencia Empresarial desde el punto de vista de longevidad, como la capacidad de las organizaciones para continuar y perdurar a través del tiempo. Montouri sugiere que la perdurabilidad de las organizaciones está en función del cuidado de su salud (ajuste a los cambios del entorno), el auto-cuidado (Aprendizaje Organizativo) y la prevención para no contraer enfermedades provocadas por los ajustes al entorno

En la misma línea, Konz y Katz (2000) definen el concepto de Resistencia Empresarial utilizando el término de “hiperlongevidad” el cual define como la capacidad de las organizaciones para sobrevivir 250 años o más, agregando cuatro características que las distinguen: visión, socialización, adaptación, y estructuras.

Hills (2000), define por su parte el término Resistencia Empresarial como la capacidad de las instituciones para responder a las presiones externas o crisis.

Grove (1997), sugiere que la velocidad, la sensibilidad y la resistencia son elementos clave que las organizaciones deben poseer para tener éxito en el actual y futuro entorno turbulento y define el concepto de resistencia empresarial como la habilidad de un sistema organizativo, basado en la agregación/composición de las piezas del sistema y su interrelación estructural, para resistir las presiones (cargas) del entorno y alcanzar altos niveles de rendimiento con mínima disfunción. En la misma línea, Wheatley (1992) define la Resistencia Empresarial como la habilidad de un sistema de auto-organizarse y renovarse a sí mismo cuando se enfrenta con altos niveles de disturbio o alteración en el entorno.

Horne III (1997), citado por Kotecki (2001), define la Resistencia Empresarial como la habilidad de un sistema de resistir las presiones del entorno basado en la combinación/composición de sus piezas, sus relaciones estructurales, y la forma en que el cambio es transmitido y desplegado a través de su sistema entero.

De Geus (1998) metafóricamente caracteriza a las organizaciones actuales como entidades “vivientes”, con una mente y carácter propios. Para el mencionado autor, estas empresas exhiben la conducta y ciertas características de los seres vivos. Todas las organizaciones, tienen identidad, explícita o no, que determina su coherencia, construyen relaciones con otras entidades, crecen y se desarrollan hasta que mueren, pero sobre todo tienen la

capacidad de aprender. De acuerdo con De Geus, considerar a una organización como un sistema viviente es el primer paso para incrementar su expectativa de vida, es decir, hacer que sea perdurable a través del tiempo. Así, las organizaciones vivientes existen primeramente para su propia supervivencia y mejora para realizar su potencial y crecer como les sea posible. Basado en lo anterior, De Geus define Resistencia Empresarial en términos de la capacidad que tienen las empresas para aprender eficazmente de las experiencias del entorno. Es importante mencionar adicionalmente que De Geus relaciona el concepto de Resistencia Empresarial con la longevidad de las empresas.

Collins y Porras (1994), situados también bajo la perspectiva de la teoría de sistemas, interpretan el concepto de Resistencia Empresarial como la capacidad de las organizaciones de prosperar durante largos períodos de tiempo, a lo largo de múltiples ciclos de vida de productos y múltiples generaciones de líderes activos. A estas organizaciones, los aludidos autores denominan organizaciones “visionarias”, las cuales, según los autores, son más que prósperas, más que duraderas, son lo mejor de lo mejor en sus respectivas industrias y lo han sido desde hace decenios. En concreto, son organizaciones que constituyen la flor y nata de la industria y son admiradas por todos sus competidores y que tienen una larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea.

Tan y Tiong (2005), conceptualizan el término Resistencia empresarial como la habilidad de las organizaciones para responder a los cambios de una forma positiva, lo cual se hace evidente al ajustarse a las demandas del entorno y responder efectivamente a una situación dada.

Finalmente, se cita la definición del concepto de Resistencia Empresarial emitida por la EFILWC (“*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*” -2004) planteada por estudiosos del tema en el marco

del seminario “*Business Resilience –Anticipation as the Key to Sustainable Business Success*” en Junio de 2004 en Holanda.

- La habilidad de una organización para recuperarse y aprender de la adversidad
- La habilidad de una organización para alcanzar sus aspiraciones a pesar de las circunstancias, con el propósito de crear activos sostenibles a largo plazo
- Un proceso continuo para alcanzar las mejores prácticas manteniendo la competitividad, para redefinir la oferta (el valor a los accionistas y grupos de interés), y preservando los valores a largo plazo.
- La habilidad de la organización para adherirse a lo que ésta hace mejor (excelencia y calidad), comprometiéndose a mejorar lo que ahora hace mejor (transformación permanente y aprendizaje).

A manera de cierre de este apartado, a continuación se presentan las siguientes reflexiones.

1. El término Resistencia Empresarial, presenta diferentes acepciones: perdurabilidad (Collins y Porras, 1994), continuidad (Foster y Dye, 2005, Kim, 2004), longevidad (Montouri, 2000; Konz y Katz, 2000), alta fiabilidad (Somers, 2007), adaptabilidad (Norman *et al.*, 2005; Hamel y Välikangas 2003; Spiegel *et al.* 2005; Robb, 2000), flexibilidad (Friedman 2005), renovación (Minolli, 2005; Reinmoeller y Van Baardwijk, 2006); y manejo del cambio (Tan y Tiong, 2005; Mc Cann, 2004; Slotz, 2004; Reggiani y Nijkamp , 2002; Dautoff, 2001; Hills, 2000; Grove, 1997; Horne III, 1997).
2. Las Empresas Resistentes son vistas desde el enfoque de sistemas y bajo la metáfora de empresas vivientes (Wheatley, 1992; De Geus, 1994; Horne III, 1997; Grove, 1997).

3. El concepto de Resistencia Empresarial está altamente asociado con la capacidad de las organizaciones para absorber altos niveles de cambio, la adaptabilidad temprana a estos cambios, manejar el cambio causando la menor disfunción, generar ventajas competitivas y alto rendimiento ante este cambio, dar respuesta positiva ante las circunstancias de adversidad, prosperar y ser sostenible a lo largo de largos periodos de tiempo, y con el aprendizaje como una vía para cambiar y renovarse continuamente.

La tabla 3.3 presenta el resumen de las aportaciones más destacadas por estudiosos del tema respecto al concepto de Resistencia Empresarial.

Para propósito de este estudio se utilizará el término de Perdurabilidad Empresarial, para referirse al concepto de Resistencia Empresarial, definida ésta como la capacidad de la empresa para reinventar dinámicamente sus modelos de negocio y estrategias, con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo.

AUTOR	DEFINICIÓN
Collins y Porras (1994)	... capacidad de las organizaciones de prosperar durante largos periodos de tiempo, a lo largo de múltiples ciclos de vida de productos y múltiples generaciones de líderes activos.
Horne III (1997)	... habilidad de un sistema de resistir las presiones del entorno basado en la combinación/composición de sus piezas, sus relaciones estructurales, y la forma en que el cambio es transmitido y desplegado a través de su sistema entero.
De Geus (1998)	... capacidad que tienen las empresas para aprender eficazmente de las experiencias del entorno.
Grove (1997)	... habilidad de un sistema organizativo, basado en la agregación/composición de las piezas del sistema y su interrelación estructural, para resistir las presiones (cargas) del entorno y alcanzar altos niveles de rendimiento con mínima disfunción.

Tabla 3.3.

Definiciones Destacadas del Concepto de Resistencia Empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	DEFINICIÓN
Hills (2000)	... capacidad de las instituciones para responder a las presiones externas o crisis.
Montouri (2000)	... capacidad de las organizaciones para continuar y perdurar a través del tiempo.
Konz y Katz (2000)	... capacidad de las organizaciones para sobrevivir 250 años o más.
Robb (2000)	... capacidad de mantener su ventaja competitiva en el tiempo haciendo dos cosas simultáneamente: generar excelentes resultados de acuerdo a las metas establecidas; e innovar y adaptarse de forma rápida a los cambios turbulentos en los mercados y en las tecnologías.
Dautoff (2000)	... habilidad de una organización para absorber intensos niveles de cambio con mínima disfunción en su comportamiento, mientras mantiene altos niveles de rendimiento y continuidad para hacer eficiente el uso de los activos del sistema.
Spiegel <i>et al.</i> (2005)	... capacidad de las organizaciones, basada en una coherente y alineada estrategia de negocio, para adaptarse rápidamente a los mercados externos.
Reggiani y Nijkamp (2002)	... capacidad/habilidad de una organización (sistema) de absorber “shocks” sin sufrir cambios catastróficos en su organización funcional básica.
Hamel y Välikangas(2003)	... habilidad de las organizaciones para dinámicamente reinventar sus modelos de negocio y estrategias a las circunstancias de cambio.
Kim (2003)	... una adaptación resultado de la interacción con el entorno.
Slotz (2004)	... capacidad de las organizaciones de recuperarse, y salir mucho más fortalecidas que nunca, de situaciones de adversidad.
McCann (2004)	... capacidad de las organizaciones para manejar el cambio disruptivo.
Foster y Dye (2005)	... proceso que les permite a las organizaciones continuar en sus funciones con sus niveles planeados, o sin sufrir cambios esenciales, en situaciones o eventos críticos.
Sheffi y Rice (2005)	... es función de su posición competitiva y la respuesta de su cadena de suministros.

Tabla 3.3. (Continuación)

Definiciones Destacadas del Concepto de Resistencia Empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	DEFINICIÓN
Friedman (2005)	... capacidad que tienen las organizaciones para renovarse continuamente y en profundidad.
Norman <i>et al.</i> (2005)	... comportamiento de adaptación positivo que exhiben las organizaciones derivado de enfrentar la adversidad y el riesgo provocado por el entorno.
Reinmoeller y Van Baardwijk (2005)	... capacidad de las organizaciones de reinventarse a través del tiempo mediante la innovación.
Minolli (2005)	... capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que para ellas se vea afectada su rentabilidad.
Tan y Tiong (2005)	... habilidad de las organizaciones para responder a los cambios de una forma positiva.
Somers (2007)	... capacidad para mantener sus sistemas y procesos libres de errores en entornos del alto riesgo.

Tabla 3.3. (Continuación)

Definiciones Destacadas del Concepto de Resistencia Empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

3.6. RASGOS QUE CARACTERIZAN A LAS ORGANIZACIONES RESISTENTES O PERDURABLES

Tratar de determinar cuáles son las características que distinguen a las Organizaciones Resistentes, ha sido uno de los trabajos centrales desarrollados a lo largo de los últimos años por académicos y profesionales especialistas en el tema. Sin lugar a dudas, destacan como trabajos pioneros en el tema las aportaciones de Collins y Porras (1994) en su estudio “*Built to Last*”, y la de Aries de Deus (1998) “*The Living Company*”, ambos trabajos son las primeras aproximaciones para definir los aspectos comunes que caracterizan a las Organizaciones Resistentes.

A pesar de que a lo largo de la literatura se encuentran diversos enfoques y perspectivas sobre el tema, existen más coincidencias que diferencias entre las propuestas, donde las diferencias son más bien de carácter semántico que de significado. Basados en la revisión de la literatura y considerando la alusión reiterativa de los expertos en el tema, para efectos de este trabajo y en un esfuerzo por unificar los diferentes criterios y factores para caracterizar a este tipo de organizaciones, se propone que las organizaciones resistentes se distinguen de las que no lo son porque tienen **identidad**, son **tolerantes**, son **interdependientes**, tienen **orientación** y son **conservadoras**.

A continuación se explican con mayor detalle cada una de estas características haciendo alusión a los trabajos más destacado en el tema.

3.6.1. Identidad

La primera característica propuesta en la literatura que distingue a las Organizaciones Resistentes es su **Identidad**, expresada como la habilidad para definir claramente su propósito y establecer las razones y fronteras de su existencia (quién es y por qué existe); para alinear todas sus acciones a su propósito central; y para comprometerse con su propia perdurabilidad como su principal objetivo (Wenzler, 2005).

Collins y Porras (1994) denominan a esta característica como “Ideología Central” afirmando que las “empresas visionarias” (metáfora utilizada por los autores para referirse a las Organizaciones Perdurables -Resistentes) tienen la habilidad de mantener sus valores centrales y sentido de propósito que va más allá del dinero, que guía e inspira a su personal y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo. En palabras de los autores:

“ La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia y un medio de alcanzar fines más importantes, pero no es un fin en sí misma...”

(Collins, J. C. y Porras J. I, 1995:67)

Para influir en la conducta de su personal, las “empresas visionarias” declaran explícitamente su ideología central y toman medidas para hacerla penetrar en toda la organización e ir más allá de cualquier líder individual, creando culturas vigorosas en torno a ella, seleccionando cuidadosamente la alta dirección basándose en su ideología, y alineando a su ideología las metas, estrategia, tácticas y diseño organizativo.

Las “empresas visionarias” por lo general tienen pocos valores centrales (principios esenciales y permanentes en la organización que no se pueden comprometer por ganancias financieras o ventajas del momento), habitualmente entre tres y seis. Valores fundamentales y profundamente arraigados que casi nunca pueden cambiarse o comprometerse.

“En una compañía visionaria, los valores centrales no necesitan ninguna justificación racional externa, no fluctúan al vaivén de pasajeras tendencias y modas, ni se modifican como respuesta a cambios en las condiciones del mercado.”

(Collins, J. C. y Porras J. I, 1995:91)

En la misma línea, De Geus (1998a y 1998b) sugiere que las Organizaciones Resistentes (longevas) tienen una personalidad que las distingue claramente, en lo individual, en lo grupal, en lo organizacional y en la comunidad. Sin importar cuánto de diversificadas estén, estas organizaciones experimentan un alto sentido de pertenencia, donde los empleados se sienten como parte de

una identidad, y todo gira alrededor de una “comunidad”. Sus miembros saben quiénes son y son conscientes de que mantienen valores en común. Los valores de la organización coexisten con los valores de las personas dentro de la organización y cada miembro es consciente de esta coexistencia. Los miembros creen que las metas de la organización les ayudarán a lograr sus propias metas. Por tanto, las metas de cada miembro están armonizadas con las metas de la organización como un todo.

En las organizaciones longevas existe también alta cohesión entre sus miembros, existen lazos que los mantienen juntos y saben quiénes pertenecen a la organización y quiénes no. En las organizaciones longevas, la cohesión y la diversidad están juntas. La organización claramente es una unidad, con una sola identidad, sin embargo, la gente y las subestructuras muestran una amplia diversidad. Son diferentes unas de otras, con diferentes características y diferente potencial, pero pertenecen a una sola comunidad.

Para lograr altos niveles de cohesión y pertenencia, las organizaciones longevas tienen normas y políticas para el reclutamiento de nuevos miembros, los desarrollan a lo largo del tiempo, de tal manera que la sucesión del liderazgo proviene desde adentro de la compañía, siendo éste un eslabón en la continuidad de la organización.

En línea con lo anterior, De Geus (1998a, 1998b), define la Identidad y Cohesión como la habilidad innata de la organización para construir una comunidad.

Las Organizaciones Resistentes tienen la capacidad para adoptar un credo de excelencia y perfección en la ejecución de sus operaciones, no sólo en tiempos de crisis, sino de forma permanente. Adoptan un modelo de optimización del negocio para avanzar hacia un futuro más seguro (Hamel y Välikangas, 2003). Se enfocan al sistema, sus principios organizativos, estructuras, valores y creencias (Robb, 2000). Son organizaciones que proyectan su carácter, que las

distingue, ante el público y sus empleados. Apariencia o impresión que conlleva atributos que pueden ser asociados directamente con la forma en que la organización ha operado a través del tiempo (Kotecki, 2001).

Collins y Porras (1994) agregan que las “empresas visionarias” persiguen constantemente su propósito (conjunto de razones fundamentales de su existencia, más allá de sólo ganar dinero) aunque sin realizarlo nunca por completo, como si persiguieran un ideal. En este sentido, este tipo de empresas poseen la habilidad para fijarse metas grandes y audaces (MEGAS), claras y convincentes, que sirven de punto focal para unificar esfuerzos y crear un inmenso espíritu de equipo para estimular el progreso.

“Una MEGA compromete a la gente, la agarra y no la suelta. Es tangible, da energía, es muy enfocada. Todos la entienden al momento sin necesidad de muchas explicaciones.”

(Collins, J. C. y Porras J. I, 1995:114)

En definitiva, mencionan los autores, las “empresas visionarias” tienen MEGAS que estimulan el progreso, crean impulso, hacen mover a la gente, la entusiasman, los empleados las encuentran estimulantes, emocionantes, aventuradas y están dispuestos a poner su talento creador y su energía humana a su servicio. También las MEGAS tienen un alto grado de compromiso por parte de los empleados. Son tan claras y sugerentes, que no necesitan de una explicación. Implican salir de la zona de confort de la empresa.

Para Grove (1996), una Organización Resistente tiene sentido de dirección y significado en el trabajo. Cada uno de los empleados comprende cuál es “el meollo del negocio”, es decir, el propósito central de la organización y cómo ellos logran este propósito en tiempos de cambio e incertidumbre. Tienen un sentido de misión y propósito que les permite generar una identidad muy sólida y crear fuertes lazos entre la gente y una alineación entre los valores personales y los organizativos (Dautoff, 2000). El sentido de misión y propósito

ayuda a organizar la acción (Konz y Katz, 2000). Cuentan con un bien documentado plan estratégico, incluyendo elementos como una misión, visión y un conjunto de objetivos clave, los cuales son comunicados y medidos por sus miembros (Contino, 2005).

Considerando lo anteriormente expuesto, a efectos del presente trabajo, se entiende como Identidad la habilidad de la empresa para construir una personalidad e identidad propia que mantiene una ideología central, mantiene sus valores centrales y sentido de propósito, que va más allá del dinero, que guía e inspira al personal de toda la organización y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo.

La tabla 3.4, que a continuación se presenta, recoge las aportaciones más destacadas de la literatura sobre el aspecto de Identidad, como característica que distingue a las Organizaciones Resistentes (Perdurables), las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 209.

CARACTERÍSTICA: IDENTIDAD
Habilidad de la empresa para construir una personalidad e identidad propia que mantiene una ideología central, mantiene sus valores centrales y sentido de propósito, que va más allá del dinero, que guía e inspira al personal de toda la organización y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo.
CONCEPTOS ASOCIADOS
• Collins y Porras (1994). Predominio de una Ideología Central. Habilidad de la organización para mantener sus valores centrales y sentido de propósito que va más allá del dinero, que guía e inspira al personal de toda la organización y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo. • Grove (1996). Visión y Propósito. Capacidad de la organización para comprender su propósito central y cómo lograrlo en tiempos de incertidumbre. • De Geus (1998). Cohesión e Identidad (Personalidad). Habilidad de las organizaciones para construir una comunidad y una “personalidad” propia. • Hamel y Välikangas (2003). Experimentación (Desafío Ideológico). Capacidad para adoptar un credo de excelencia y perfección en la ejecución de sus operaciones, no sólo en tiempos de crisis, sino en forma permanente.

- Robb (2000). Habilidad para enfocarse en el sistema, sus principios organizativos, estructuras, valores y creencias.
- Konz y Katz (2000)
Propósito y misión tendiente a organizar la acción.
- Dautoff (2001). Sentido de misión o propósito.
Fuerte alineación entre los valores personales y organizativos.
- Kotecki (2001). Imagen.
Imagen o identidad que refleja o proyecta su carácter al público y a sus empleados. Apariencia o impresión que conlleva atributos que pueden ser asociados directamente con la forma en que la organización ha operado a través del tiempo.
- Contino (2005). Alineación Estratégica.
Habilidad de la organización para crear un plan estratégico que incluya la misión, visión y objetivos que va más allá de la organización y sus miembros.
- Wenzler (2005). Identidad.
Cómo de bien una organización ha:
Definido y establecido las razones y límites de su existencia
Ha alineado todas sus acciones a su propósito esencial (central).
Establecido como su principal objetivo su continuidad.

Tabla 3.4.

Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -IDENTIDAD.

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Tolerancia

Otra característica asociada con las Organizaciones Resistentes (Perdurables) es su **tolerancia**, entendida ésta de manera general como su habilidad para aceptar la diversidad dentro y fuera de la organización, motivando la generación de ideas nuevas y radicales sobre los aspectos que está enfrentando, aceptando cometer errores como medio de aprendizaje (Wenzler, 2005).

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) tienen la capacidad de construir una cultura tolerante a la incertidumbre y la ambigüedad (Dautoff, 2001). Contemplan estructuras que motivan el nuevo pensamiento y conducta en sus miembros (Mellow y Talmadge, 2005). Tienen una fuerza de trabajo con experiencia, entrenada, diversa, motivada, flexible y abierta al cambio, con un importante apoyo por parte de su liderazgo. Además, están orientadas a la

mejora continua, y la innovación está arraigada dentro de su cultura organizativa (Contino, 2005). Sus miembros muestran un alto nivel de confianza, que estimula la mejora individual y la creatividad (Hind *et al.*, 1996).

Citando nuevamente a Collins y Porras (1994), las “empresas visionarias” poseen la habilidad de crear un ambiente, tiempo y espacio, de apertura para la experimentación como una forma de estimular la innovación y el progreso.

Las “empresas visionarias” no se quedan quietas, experimentan cosas, si una falla, prueban otra. Corrigen. Ensayan. Hacen. Ajustan. Se mueven. Actúan. Esto como respuesta a las oportunidades inesperadas o problemas específicos de los clientes. Aceptan que se van a cometer errores y los consideran como parte del proceso evolutivo de la organización. Dan pasos pequeños, considerando que sólo son experimentaciones y que pueden ser la base de grandes virajes estratégicos. Le dan a la gente el espacio que necesitan, promueven la descentralización y conceden mayor autonomía operativa. Todo esto teniendo presente que tienen que preservar su ideología a la vez que estimular el progreso.

También las “empresas visionarias” poseen la habilidad para promover el descontento actual de las cosas, de tal manera que hacen todo lo posible para que la compañía sea mañana más fuerte que hoy, a través de mecanismos tangibles como inversiones a largo plazo para el futuro, preparación de los empleados y adopción de nuevas ideas y tecnologías.

Para poder evolucionar y renovarse, la pregunta crítica en las “empresas visionarias” es ¿cómo podemos hacerlo mañana mejor que hoy? la cual institucionalizan y la convierten en una forma de vida, un hábito mental y de acción. La ejecución y rendimiento sobresaliente de las acciones es el resultado residual de un ciclo interminable de mejora autoestimulada y de inversión para el futuro. En una “empresa visionaria” no existe una línea final de llegada. Nunca se puede decir “ya alcanzamos lo que queríamos”.

Las “empresas visionarias” requieren una cantidad de pura y simple disciplina, mucho trabajo y un innato rechazo al conformismo. La mejora continua no es un programa o moda pasajera, más bien es un hábito institucionalizado, una forma disciplinada de vivir, reforzada por mecanismos tangibles que crean descontento con el estado actual de las cosas. Entienden que la satisfacción con lo que ya se ha alcanzado lleva al conformismo y la decadencia.

“El confort no es el objetivo de las compañías visionarias. Éstas, en efecto, instalan poderosos mecanismos para crear descontento –para acabar con la satisfacción de sí mismas- y estimular así el cambio y la mejora antes de que lo exija el mundo exterior.”
(Collins, J. C. y Porras J. I, 1995:227)

Continuando con las ideas de Collins y Porras (1994), De Geus (1998a y 1998b) agrega que una organización resistente, tolera nuevas ideas y experimentos que le permitan un mejor entendimiento del negocio. Tolerar una variedad de formas de vida dentro de sí misma le otorga a la organización resistencia para soportar el “*stress*” e inclusive el desastre. La tolerancia es una medida de la apertura de un sistema hacia el cambio y la diversidad. Las organizaciones resistentes crean espacios para la innovación, como una forma para desarrollar nuevas conductas y habilidades para explotar su entorno de nuevas maneras, libres de control y del castigo por las faltas. Los experimentos se realizan con relativa seguridad. Las conversaciones son libres y sinceras sin temor a represalias.

Así mismo, Robb (2000) propone que las Organizaciones Resistentes (Perdurables) tienen la habilidad para desarrollar la diversidad e individualidad para generar un amplio rango de posibles puntos de vista, objetivos, percepciones y comportamientos, explorar los cambios en el entorno y sus implicaciones para la organización. Desarrollan la creatividad, experimentación, aprendizaje e investigación. Desarrollan la intuición para impulsar el pensamiento divergente, la apertura a opciones, la tolerancia, y la ambigüedad. Innovar. Experimentar y aprender. Especular, intentar y crear. Desarrollar la

diversidad e individualidad. Cuestionar los estándares. Permitir que emerjan cosas no planeadas y desarrollarlas.

En adición a lo anterior, Hamel y Välikangas (2003) arguyen que las Organizaciones Resistentes (Perdurables) tienen la habilidad para desviar recursos de los programas actuales a programas para el futuro y para apoyar con el capital y talento necesario un amplio portafolio de experimentos que puedan generar ventajas competitivas. Tienen una cultura que promueve la innovación y descubrimiento a través de la experimentación. Realizan grandes apuestas en determinadas ideas aunque no haya seguridad de que todas ellas han de funcionar. Toman miles de ideas para producir estrellas prometedoras las cuales se convertirán en pocos éxitos. Tienen un liderazgo que no descarta las ideas por más excéntricas que sean y están dispuestas a asignar recursos a favor de las nuevas ideas.

A efectos del presente trabajo se entiende como Tolerancia la habilidad de la empresa para crear un ambiente, tiempo y espacio de apertura para la experimentación, tolerante con la incertidumbre y la ambigüedad, como una forma de estimular la innovación y el progreso.

La tabla 3.5 recoge las aportaciones más destacadas en la literatura sobre el aspecto de Tolerancia, como característica que distingue a las Organizaciones Resistentes (Perdurables), las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 210.

CARACTERÍSTICA: TOLERANCIA
Habilidad de la empresa para crear un ambiente, tiempo y espacio de apertura para la experimentación, tolerante con la incertidumbre y la ambigüedad, como una forma de estimular la innovación y el progreso.
CONCEPTOS ASOCIADOS
• Collins y Porras (1994). Experimentación Habilidad de la organización para crear un ambiente, tiempo y espacio de apertura para la experimentación como una forma de estimular la innovación y el progreso. • Hind (1996). Relaciones. Capacidad de crear una cultura que estimule la mejora individual y la creatividad. • De Geus (1998). Tolerancia. Habilidad de las organizaciones para construir relaciones constructivas con otras entidades dentro y fuera de la organización. • Robb (2000). Habilidad de la organización para: Desarrollar diversidad e individualidad para generar un amplio rango de posibles puntos de vista, objetivos, percepciones y comportamientos. Desarrollar la creatividad, experimentación, aprendizaje e investigación. Desarrollar la intuición. Desarrollar el pensamiento divergente: apertura a opciones, tolerancia, ambigüedad. Desarrollar la autoreflexión y humildad. Habilidad para innovar. Experimentar y aprender. Habilidad para cuestionar los estándares. Permitir que emerjan cosas no planeadas y desarrollarlas. Especular, intentar y crear. Aceptar y no juzgar. Dar seguridad al hablar, ser auténtico. • Dautoff (2001). Estrategias flexibles y estructuras para mejorar la resistencia. Construcción de una cultura que tolere la incertidumbre y la ambigüedad.

Tabla 3.5.

Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -TOLERANCIA.

Fuente: Elaboración propia.

CARACTERÍSTICA: TOLERANCIA
Habilidad de la empresa para crear un ambiente, tiempo y espacio de apertura para la experimentación, tolerante con la incertidumbre y la ambigüedad, como una forma de estimular la innovación y el progreso.
CONCEPTOS ASOCIADOS
• Hamel y Välikangas (2003). Experimentación (Desafío Político). Capacidad para apoyar con capital y talento un amplio portafolio de experimentos que generen ventajas competitivas. • Mellow y Talmadge (2005). Nuevas Estructuras. Capacidad de crear estructuras que motiven el nuevo pensamiento y conducta de sus miembros. • Contino (2005) Capacidad de crear una cultura orientada a la mejora continua y la innovación. • Wenzler (2005). Tolerancia. Cuánto tan bien una organización ha: Aceptado la diversidad en el comportamiento y creencias, dentro y fuera de la organización. Motivado la generación de ideas nuevas y radicales y enfoques sobre los aspectos que está enfrentando. Aceptado cometer errores como medio de aprendizaje.

Tabla 3.5. (Continuación)

Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -TOLERANCIA.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.3. Interdependencia

Otra característica asociada a las Organizaciones Resistentes (Perdurables) es su interdependencia, la cual se refiere a cuánto de bien la organización ha creado y mantenido redes de relaciones, tanto internas como externas, con las cuales ha compartido inteligencia (ideas, información y conocimiento) (Wenzler, 2005).

Para De Geus (1998a y 1998b), las organizaciones reconocen la diversificación y descentralización como una forma de entender su complejidad. Promueven el trabajo en equipo y la integración social como una forma efectiva de diseminar el conocimiento y generar el aprendizaje. Bajo este contexto, De Geus interpreta las características de Tolerancia y Diversificación como la habilidad

de las organizaciones para construir relaciones constructivas con otras entidades dentro y fuera de la organización.

Al respecto, Robb (2000) comenta que las Organizaciones Resistentes (Perdurables) tienen la habilidad para establecer un sistema de relaciones maduras de mutua interdependencia entre los individuos, directivos y otras organizaciones que les permite lograr el desempeño actual requerido. Congruente con Robb (2000), Kotecki (2001) comenta que este tipo de organizaciones se caracterizan por su habilidad para crear nuevos socios y alianzas para mejorar su resistencia.

Desde su punto de vista, Mellow y Talmadge (2005), afirman que un aspecto en común que tienen las Organizaciones Resistentes (Perdurables) es su capacidad para involucrar en las iniciativas de cambio importantes a la mayor cantidad posible de los grupos de interés, enfatizando el espíritu de cooperación a lo largo de sus fronteras naturales. Dicho modelo en gran medida conlleva la inclusión de pequeñas unidades organizadas para el cambio (comités, equipos de trabajo).

A efectos del presente trabajo se entiende como Interdependencia la habilidad de la empresa para desarrollar relaciones constructivas dentro y fuera de la organización.

La tabla 3.6 recoge las aportaciones más destacadas en la literatura sobre el aspecto de interdependencia, como característica que distingue a las Organizaciones Resistentes (Perdurables), las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 211.

CARACTERÍSTICA: INTERDEPENDENCIA
Habilidad de la empresa para desarrollar relaciones constructivas dentro y fuera de la organización.
CONCEPTOS ASOCIADOS
• De Geus (1998). Habilidad de las organizaciones para construir relaciones constructivas con otras entidades dentro y fuera de la organización. • Robb (2000). Habilidad de la organización para: Diseñar una estructura capaz de lograr el rendimiento actual requerido medido a través de la claridad de las relaciones entre los individuos, directivos y organizaciones. Establecer un adecuado sistema de relaciones. Desarrollar relaciones maduras, responsables, de mutua interdependencia. • Kotecki (2001). Habilidad para crear nuevos socios y alianzas para mejorar la resistencia. • Mellow y Talmadge (2005). Involucración del Sistema Completo. Capacidad para involucrar en las iniciativas de cambio importantes a la mayor cantidad posible de los grupos de interés, enfatizando el espíritu de cooperación a lo largo de sus fronteras naturales. • Wenzler (2005). Interdependencia. Cuánto de bien una organización ha: Creado y mantenido redes de relaciones tanto internas como externas. Compartido inteligencia (información, ideas, conocimiento) dentro de estas redes de trabajo.

Tabla 3.6.

Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -INTERDEPENDENCIA.

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Orientación

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) se distinguen también por tener **orientación**, interpretada esta característica como la habilidad de la organización para distribuir y equilibrar el poder dentro de su estructura organizativa, administrar la sucesión del liderazgo a todos niveles de la organización y mantener la cohesión interna en sus equipos administrativos (Wenzler, 2005).

Tienen una explícita dirección corporativa (Bonn, 2000), cuentan con líderes enfocados al cambio (Horne III, 1997), con habilidades diversas y heterogéneas (Ross y Goodfellow, 1980), los cuales tienen confianza en sí mismos, confían

en sus empleados, los dirigen, los guían y los motivan para enfrentar el cambio, con un enfoque hacia el mercado (Grove, 1996).

En esta misma línea, Collins y Porras (1994), agregan que las “empresas visionarias” poseen la habilidad de desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas.

Las “empresas visionarias” desarrollan, promueven y seleccionan cuidadosamente talento gerencial dentro de sus propias filas como clave para preservar su núcleo y lograr la continuidad del liderazgo de calidad.

... es en extremo difícil llegar a ser una verdadera compañía visionaria contratando a la alta administración fuera de la compañía. Igualmente importante es que no hay contradicción entre promover desde adentro y estimular un cambio significativo.

(Collins, J. C. y Porras J. I, 1994:223)

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) se diferencian del resto porque cuentan con un grupo de liderazgo que emprende acciones que guían, dirigen e influyen a la organización para que ésta continúe operando prósperamente a través de su historia con el propósito de beneficiar a los grupos de interés. En una Organización Resistente los atributos del liderazgo incluyen: energía, optimismo, buena disposición para aprovechar oportunidades o para crear oportunidades, escucha, confianza, ética, integridad, compromiso y adaptabilidad en formas que benefician la operación de la organización y los empleados. Así mismo el liderazgo en las organizaciones resistentes, refleja una clara visión, conocimiento, astucia para los negocios y sabiduría (Kotecki, 2001).

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) tienen líderes con la capacidad de asegurar que la realidad es confrontada, tanto hacia dentro de la organización como hacia afuera. Los líderes permanentemente se cuestionan acerca del presente y el futuro que definirá el contexto dentro del cual la

organización debe operar para el éxito, es decir, tienen la habilidad de observar lo que está pasando y lo que está por venir. Se concentran en los temas importantes que requieren especial atención (Friedman, 2005).

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) apoyan el desarrollo del nuevo liderazgo desde el seno de la organización a través del entrenamiento “*coaching*” y desarrollo profesional. El liderazgo y el conocimiento residen en la gente en todos los niveles. Las organizaciones resistentes cuentan con un sistema para la identificación del talento que permite que emerjan los nuevos líderes (Mellow y Talmadge, 2005).

A efectos del presente trabajo se entiende como Orientación la habilidad de la empresa para desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas.

La tabla 3.7 recoge las aportaciones más destacadas en la literatura sobre el aspecto de Orientación, como característica que distingue a las Organizaciones Resistentes, las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 212.

CARACTERÍSTICA: ORIENTACIÓN
Habilidad de la empresa para desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas.
CONCEPTOS ASOCIADOS
- Ross y Goodfellow (1980). Liderazgo heterogéneo y con habilidades diversas. - Collins y Porras (1994). Formación y continuidad del equipo de liderazgo (administración formada en casa). Habilidad de la organización de desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas. - Horne III (1997). Consideración. Liderazgo enfocado al cambio. - Grove (1997). Liderazgo. Líderes con confianza en sí mismo que dirigen, guían y motivan a los empleados para enfrentar el cambio - Bonn (2000). Explicita dirección corporativa. - Dautoff (2001). Personas resistentes y líderes resistentes hacen organizaciones resistentes. - Kotecki (2001). Liderazgo. Forma en la que el grupo de liderazgo toma acciones que guían, dirigen, o influyen en la organización para que ésta continúe operando prósperamente a través de su historia con el propósito de beneficiar a los grupos de interés. - Liderazgo Proactivo. Friedman (2005). Líderes con capacidad para asegurar que la realidad sea confrontada, tanto hacia adentro como hacia fuera de la organización. - Desarrollo del Liderazgo. Mellow y Talmadge (2005). Desarrollo del liderazgo desde el seno de la organización a través del entrenamiento “coaching” y desarrollo profesional. Cuentan con un sistema para la identificación del talento que permite que emerjan los nuevos líderes - Wenzler (2005). Orientación. Cuánto de bien una organización ha: Distribuido y equilibrado el poder dentro de su estructura directiva. Administrado la sucesión del liderazgo en todos los niveles de la organización. Establecido y mantenido la cohesión interna de sus equipos administrativos.

Tabla 3.7.

Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -ORIENTACIÓN.

Fuente: Elaboración propia

3.6.5. Conservación

La **Conservación** es otro de los atributos que diferencian a las Organizaciones Resistentes (Perdurables), la cual se entiende como la habilidad de éstas para conservar su salud financiera y sus activos no financieros; financiar su evolución y crecimiento con sus propios recursos y no con deuda; y permitir su flexibilidad e independencia financiera (Wenzler, 2005).

De Geus (1998a y 1998b) sugiere que la evolución es el proceso de desarrollo de la organización. La apertura mejora el aprendizaje, sin una capacidad efectiva de aprendizaje, una organización no podrá esperar evolucionar. El dinero desempeña un papel muy importante en la supervivencia y evolución de las organizaciones. Con el dinero, la organización puede comprar recursos que le permita evolucionar más rápidamente. Las organizaciones longevas no arriesgan su capital sin sentido. Comprenden el significado del dinero en la forma tradicional, conocen la utilidad de contar con flujo de efectivo. El dinero en mano les permite flexibilidad e independencia de acción, cuando sus competidores no la tienen, logrando así mejores oportunidades y gobernar su crecimiento y evolución. Además aprovechan oportunidades sin tener que convencer a inversores externos sobre la atractividad de sus decisiones. Son dueñas de elegir las circunstancias adecuadas. Así, De Geus interpreta la Cautela Financiera como la capacidad de las organizaciones de gobernar su propia evolución de manera efectiva.

En relación a este mismo aspecto, Ross y Goodfellow (1980) comentan también que las organizaciones resistentes se caracterizan por tener un alto nivel de liquidez y alto potencial para obtener crédito. Así mismo, cuentan con fondos que distribuyen a lo largo de los equipos funcionales para apoyar sus iniciativas de cambio y mejora. Además, tienen un esquema de gobierno que les permite actuar autónomamente en la toma de decisiones respecto al uso de recursos para nuevas iniciativas (Contino, 2005).

Kotecki (2001) por su parte, afirma que las organizaciones resistentes se diferencian del resto por su intento decidido de crecer en el tiempo. Lo cual es una de las condiciones que permiten a las organizaciones allegarse de recursos para sobrevivir y lograr oportunidades, por lo tanto, agrega la autora, las organizaciones no pueden alcanzar el éxito sin crecimiento.

A efectos del presente trabajo se entiende como Conservación la habilidad de la empresa para gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente.

La tabla 3.8 recoge las aportaciones más destacadas en la literatura sobre el aspecto de Conservación, como característica que distingue a las Organizaciones Resistentes (Perdurables), las cuales se integran como constructo en el Modelo Conceptual propuesto (capítulo 4) página 213.

CARACTERÍSTICA: CONSERVACION	
Habilidad de la empresa para gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente.	
CONCEPTOS ASOCIADOS	
- Ross y Goodfellow (1980). Alto nivel de liquidez y alto potencial para obtener crédito. - De Geus (1998). Cautela Financiera. Habilidad de las organizaciones para gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente. - Dautoff (2001). Disponibilidad de adecuados recursos. - Kotecki (2001). Crecimiento. Intento decidido de la organización para crecer en el tiempo. - Wenzler (2005). Conservación Cuánto de bien una organización ha: Conservado sus activos financieros y no financieros y prevenido pérdidas. Financiado su evolución y crecimiento con sus propios fondos y no con deuda. Permitido flexibilidad e independencia de acción de sus finanzas. - Contino (2005). Constitutivo Esquema de gobierno que le permite a la organización actuar autónomamente en la toma de decisiones respecto al uso de recursos para nuevas iniciativas.	

Tabla 3.8.

Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) -CONSERVACIÓN.

Fuente: Elaboración propia

Como resumen de este apartado se puede destacar que existe una fuerte coincidencia entre los estudiosos del tema en el hecho de que los rasgos que caracterizan a las organizaciones resistentes son: su Identidad, Sensibilidad y Adaptación, Tolerancia, Interdependencia, Orientación, Conservación y Comunidad. La tabla 3.9 muestra un resumen de las principales aportaciones respecto al estudio de las características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) por autor.

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DE RESISTENCIA EMPRESARIAL
• Ross y Goodfellow (1980)	• Enfoque Financiero • Enfoque Administrativo • Enfoque Constitutivo • Enfoque Tecnológico
• Collins y Porras (1994)	• Predominio de una Ideología Central • Estimulación del Progreso • Establecimiento de metas grandes y audaces (MEGAS) • Desarrollo de una Cultura organizacional como culto. • Promoción de la experimentación (experimentar muchas cosas y quedarse con la que funciona). • Formación y continuidad del equipo de liderazgo (administración formada en casa). • Promoción de una mejora autoestimulada
• Hind et al. ., (1996)	• Estructura de Poder • Relaciones • Sentido de Realidad • Actitud para Cambiar • Diferenciación • Comunicación
• De Geus (1998)	• Sensibilidad al Entorno (Sensibilidad) • Cohesión e Identidad (Personalidad) • Tolerancia • Cautela Financiera

Tabla 3.9.

Aportaciones Destacadas sobre las Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables).

Fuente: Elaboración propia

AUTOR	CARACTERISTICAS DE RESISTENCIA EMPRESARIAL
Grove (1997)	- Visión de Propósito - Liderazgo - Cultura Colectiva - Información y Aprendizaje Compartido
Horne III (1997)	- Comunicación - Coordinación - Competencias - Compromiso - Consideración - Conexión - Comunidad
Dautoff (2000)	- Sentido de misión o propósito. - Comunicación - Aprendizaje continuo - Estrategias flexibles y estructuras para mejorar la resistencia - Respuestas adaptativas para el cambio
Robb (2000)	- Diseño de una arquitectura innovadora. - Desarrollo de habilidades para responder al cambio. - Desarrollo de una cultura para promover la innovación y la mejora continua.
Konz y Katz (2000)	- Sentido de Propósito y Misión - Socialización - Adaptación al Entorno - Estructuras Flexibles
Bonn (2000)	- Tamaño - Sistema de Planificación Formal - Dirección Explícita - Inversión en Investigación y Desarrollo
Kotecki (2001)	- Crecimiento - Mejora continua - Enfoque al cliente - Enfoque al Producto - Imagen - Balance - Liderazgo

Tabla 3.9. (Continuación)

Aportaciones Destacadas sobre las Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables).

Fuente: Elaboración propia

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DE RESISTENCIA EMPRESARIAL
• Hamel y Valikangas (2003)	• Disposición al cambio (Desafío Cognitivo) • Cambio Estratégico (Desafío Estratégico) • Experimentación (Desafío Político) • Experimentación (Desafío Ideológico)
• McCann (2004)	• Sentido de Acción • Transformación del Conocimiento • Actuación Decidida • Alineación y Reorientación de Recursos
• Friedman (2005)	• Liderazgo Proactivo • Alineación Interna Sostenible • Aceptación de Desafíos
• Contino (2005)	• Gente • Procesos • Recursos • Tecnología de Información • Alineación Estratégica • Gobierno Corporativo • Energía Organizativa
• Mellow y Talmadge (2005).	• Sistema Completo • Estructuras • Enfrentamiento antes Situaciones Dificiles • Liderazgo • Apertura • Cambio Permanente
• Wenzler (2005).	• Identidad • Sensibilidad • Tolerancia • Interdependencia • Orientación • Conservación • Adaptabilidad

Tabla 3.9. (Continuación)

Aportaciones Destacadas sobre las Características de las Organizaciones Resistentes (Perdurables).

Fuente: Elaboración propia

3.7. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se revisó la literatura relacionada con la Resistencia Empresarial, aclarando el significado de este concepto, las teorías en que se fundamenta y los conceptos relacionados con el mismo. A continuación, se presentan los aspectos más destacados derivados de la revisión, haciendo énfasis en los conceptos que se adoptarán en el presente estudio.

Primeramente se puede destacar que el concepto general de Resistencia es un término que contempla al menos dos acepciones importantes: fuerza y elasticidad. Fue acuñado en las ciencias físicas para referirse a la capacidad de los cuerpos de regresar a su estado normal producto de una deformación (cambio). Aunque en la mayoría de los estudios se hace referencia a esta capacidad con el anglicismo “resiliencia”, a efectos del presente estudio se ha adoptado el término Resistencia.

El concepto de Resistencia es trasladado a finales de la década de los años setenta al campo de la psicología, con un enfoque orientado al estudio de las características que presentan las personas que han vivido en situaciones adversas. Es definida en términos generales como la capacidad de las personas para adaptarse al medio y alcanzar una vida sana después de enfrentarse a situaciones difíciles, estresantes o de riesgo, logrando superarlas.

Aplicado al campo de la empresa, el concepto de Resistencia Individual, ha sido definido, en términos generales, como la capacidad de los empleados para enfrentar la adversidad y las situaciones de cambio asumiendo una actitud para: **adaptarse positivamente a los cambios** (Bolton, 2004; Barret, 2004; Mallak, 1998); **ser perspicaces** (Quintero, 2006; Coutu, 2002; Bolton, 2004); **ser independientes** (Quintero, 2006; Wilson y Ferch, 2005); **poder relacionarse** (Quintero, 2006; Wilson y Frech, 2005; Bolton, 2004); **tener iniciativa** (Quintero, 2006; Wilson y Ferch, 2005; Barret 2004); **tener humor** (Quintero, 2006; Bolton 2004); **ser creativos y tolerantes** (Quintero, 2006;

Wilson y Ferch, 2005; Coutu, 2002; Barret, 2004; Mallak 1998); **manejar altos volúmenes de información** (Barret, 2004); y **tener moralidad** (Quintero, 2006).

En lo que respecta al concepto de Resistencia Empresarial, ha sido definido por los diversos investigadores en formas ligeramente diferentes, haciendo alusión consistentemente a dos aspectos. Primero, ésta ocurre en medio de un cambio turbulento en el entorno; y segundo, debe ocurrir con mínima disfunción. Adicionalmente, se constata que el término Resistencia Empresarial, presenta diferentes acepciones: perdurabilidad (Collins y Porras, 1994), continuidad (Foster y Dye, 2005, Kim, 2004), longevidad (Mountuori, 2000; Konz y Katz, 2000), alta fiabilidad (Somers, 2007), adaptabilidad (Norman et al., 2005; Hamel y Välikangas 2003; Spiegel *et al.* 2005; Robb, 2000), flexibilidad (Friedman 2005), renovación (Minolli, 2005; Reinmolellar y Van Baardwijk, 2006); y manejo del cambio (Tan y Tiong, 2005; Mc Cann, 2004; Slotz, 2004; Reggiani *et al.* ., 2002; Dautoff, 2001; Hills, 2000; Grove, 1997; Horne III, 1997).

Respecto de las diferentes teorías organizativas desde los cuales se aborda el estudio de este concepto, se puede destacar que en mayor o menor grado enfatizan la capacidad de responder a los cambios en el entorno donde se desarrollan como el aspecto fundamental de la Resistencia (Perdurabilidad) a largo plazo.

En este estudio se utilizará el término Resistencia Empresarial, definida ésta como la capacidad de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo. Se considera, por lo tanto, como sinónimo de Perdurabilidad de la empresa o Perdurabilidad Empresarial.

De la revisión efectuada respecto a los rasgos que caracterizan a las organizaciones resistentes, se puede concluir que aunque existen diversos enfoques y perspectivas sobre el tema, se presentan más coincidencias que

diferencias entre las propuestas presentadas por los estudiosos del tema, donde las diferencias son más bien de carácter semántico que de significado. En este estudio se tomará como base la denominación y agrupación de las características propuesta por Wenzler (2005). Características que son planteadas en forma recurrente en la literatura por parte de diversos autores (Ross y Goodfellow, 1980; Collins y Porras, 1994; Hind *et al.*, 1996; De Geus, 1998; Grove, 1997; Horne III, 1997; Dautoff, 2000; Robb, 2000; Konz y Katz, 2000; Bonn, 2000; Kotecki, 2001; Hamel y Välikangas, 2003; McCann, 2004; Friedman, 2005; Contino, 2005; Mellow y Talmadge, 2005; Wenzler, 2005. Éstas son las siguientes:

Identidad

Habilidad de la empresa para construir una personalidad e identidad propia que mantiene una ideología central, mantiene sus valores centrales y su sentido de propósito; que va más allá del dinero, que guía e inspira al personal de toda la organización y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo.

Tolerancia

Habilidad de la empresa para crear un ambiente, tiempo y espacio de apertura para la experimentación, tolerante con la incertidumbre y la ambigüedad, como una forma de estimular la innovación y el progreso.

Interdependencia

Habilidad de la empresa para desarrollar relaciones constructivas dentro y fuera de la organización.

Orientación

Habilidad de la empresa para desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas.

Conservación

Habilidad de la empresa para gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente.

Finalmente, es importante recordar el aspecto básico y fundamental del tema de la resistencia empresarial. Sólo las organizaciones más resistentes serán las que sobrevivan y prosperen en el actual entorno de cambio (Conner, 1998). Por lo tanto, la resistencia es vista ahora como una competencia fundamental de las organizaciones, (Bolton, 2004; Vickers y Kouzmin, 2001). La resistencia no es sólo clave para responder a una crisis, sino que lo es también para anticiparse continuamente y ajustarse en profundidad a las tendencias del mercado que pueden perjudicar el desempeño de la organización (Friedman, 2005; Hamel y Valikangas, 2003).

Capítulo 4

DESCRIPCIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL

Contenido:

- 4.1. Introducción al Capítulo*
- 4.2. Preguntas de Investigación*
- 4.3. Objetivos de la Investigación*
- 4.4. Descripción del Modelo Conceptual e Hipótesis de la Investigación*
- 4.5. Resumen del Capítulo*

4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPITULO

En los capítulos anteriores se abordó la revisión teórica sobre el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia Empresarial como elementos para responder a los desafío del entorno y lograr la perdurabilidad de las organizaciones por largos periodos de tiempo, haciendo énfasis en sus respectivos determinantes y características.

Previo al inicio de las actividades propias del diseño de la investigación empírica y tomando como sustento teórico la revisión efectuada, el presente capítulo tiene como objetivo principal la explicación del modelo conceptual propuesto en este trabajo de investigación. Se presentan las diversas relaciones y vínculos encontrados entre cada uno de los aspectos y conceptos estudiados y que sirven de base para el desarrollo y el diseño del modelo propuesto.

Como preámbulo al capítulo, se describen las preguntas de investigación y los objetivos de la investigación, tanto el principal como los específicos, estableciendo una relación con las respectivas preguntas de investigación a las cuales se desea dar respuesta.

Posteriormente, se presentan el modelo conceptual considerado y las hipótesis formuladas como sospechas y respuestas tentativas a las preguntas de investigación, que son testadas en el estudio empírico.

4.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se ciñe en las siguientes preguntas.

4.2.1. Preguntas Centrales de la Investigación

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Perdurabilidad (Resistencia) de las empresas?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre los distintos elementos integrantes del contexto de gestión de las empresas y su capacidad de Aprendizaje Organizativo?

4.2.2. Preguntas Específicas de la Investigación

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Identidad de las empresas estudiadas?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Tolerancia de las empresas estudiadas?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Interdependencia de las empresas estudiadas?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Orientación de las empresas estudiadas?
5. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Conservación de las empresas estudiadas?
6. ¿Cuál es la relación que existe entre la Estrategia y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?

7. ¿Cuál es la relación que existe entre el Diseño Organizativo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?
8. ¿Cuál es la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?
9. ¿Cuál es la relación que existe entre la Cultura Organizativa y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?

Las preguntas 1 a 5 se refieren a la relación existente entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y los diferentes rasgos que caracterizan la resistencia empresarial.

Las preguntas 6 a 9 se refieren a los elementos integrantes del contexto de gestión de las empresas que condicionan su capacidad de Aprendizaje Organizativo.

4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las aspiraciones de la presente investigación están contenidas en dos tipos de objetivos, los objetivos generales y los objetivos específicos.

4.3.1. Objetivos Generales

Los objetivos generales perseguidos en la investigación son los siguientes:

1. Analizar la relación que existe entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo de las empresas del área metropolitana de Monterrey y su Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial.
2. Analizar la relación que existe entre los elementos integrantes del contexto de gestión de las empresas estudiadas y su capacidad de Aprendizaje Organizativo.

4.3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos vinculados al primer objetivo general de la investigación son los siguientes:

1. Analizar la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Identidad de las empresas estudiadas.
2. Analizar la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Tolerancia de las empresas estudiadas.
3. Analizar la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Interdependencia de las empresas estudiadas.
4. Analizar la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Conservación de las empresas estudiadas.

5. Analizar la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Orientación de las empresas estudiadas.

Por otro lado, los objetivos específicos asociados al segundo objetivo general son expuestos a continuación:

6. Analizar la relación que existe entre la Estrategia y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.
7. Analizar la relación que existe entre el Diseño Organizativo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.
8. Analizar la relación que existe entre la Cultura Organizativa y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.
9. Analizar la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

4.4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE INVESTIGACION

Tomando como sustento la revisión teórica realizada en los capítulos previos, y como guía para atender los objetivos y dar respuesta a las preguntas de investigación propuestas, se ha definido un modelo conceptual que recoge las diversas relaciones y vínculos encontrados entre los diferentes conceptos y aspectos implicados en el tema objeto de estudio.

El Modelo Conceptual (figura 4.1) contempla dos partes fundamentales:

1. Relación entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial.

Dicha relación implica, a su vez, la relación entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y los distintos rasgos que caracterizan la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial: Identidad, Tolerancia, Interdependencia, Orientación y Conservación.

Esta parte del modelo responde a la siguiente pregunta central de la investigación:

- ***¿Cuál es la relación que existe entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) de las empresas?***

A la que están asociadas las siguientes preguntas específicas:

- *¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Identidad de las empresas estudiadas?*

- *¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Tolerancia de las empresas estudiadas?*
 - *¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Interdependencia de las empresas estudiadas?*
 - *¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Orientación de las empresas estudiadas?*
 - *¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Conservación de las empresas estudiadas?*
2. Relación entre los elementos integrantes del contexto de gestión y la capacidad de Aprendizaje Organizativo.

Esta parte del modelo contempla la relación existente entre los elementos integrantes del contexto de gestión (Estrategia, Diseño Organizativo, Cultura Organizativa y Estilo de Liderazgo) y la capacidad de Aprendizaje Organizativo de las empresas, y está vinculada a la siguiente pregunta central de investigación:

- ***¿Cuál es la relación que existe entre los elementos integrantes del contexto de gestión y la capacidad de Aprendizaje Organizativos de las empresas?***

A la que están asociadas las siguientes preguntas específicas:

- *¿Cuál la relación que existe entre la Estrategia y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?*
- *¿Cuál es la relación que existe entre el Diseño Organizativo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?*

- *¿Cuál es la relación que existe entre la Cultura Organizativa y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?*
- *¿Cuál es el la relación que existe entre el Estilo de Liderazgo y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas?*

De acuerdo a la revisión teórica efectuada, a continuación se fundamentan cada una de las partes del modelo propuesto con mayor detalle.

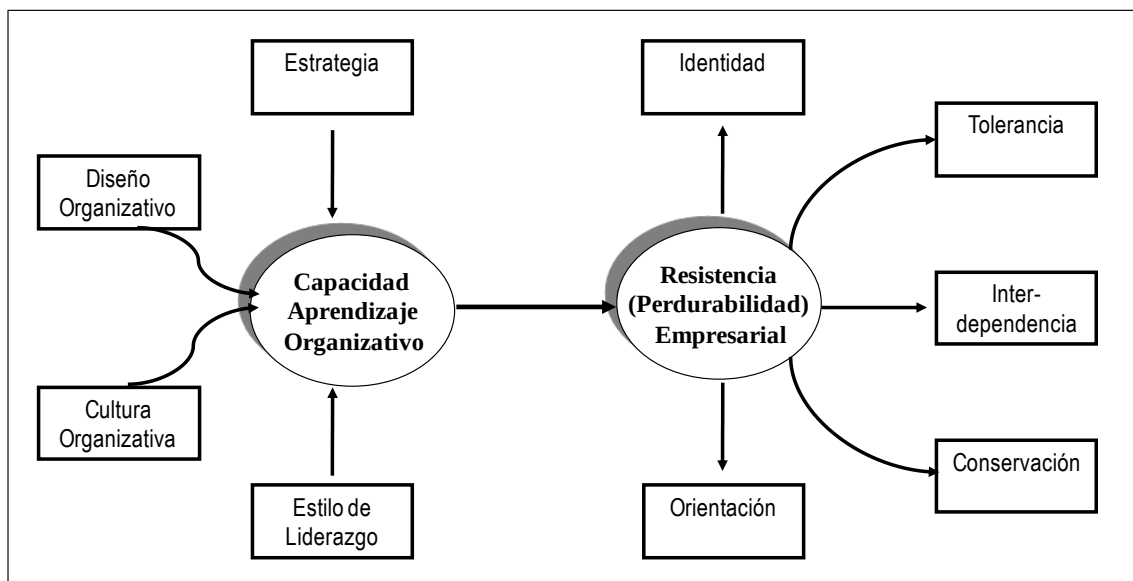


Figura 4.1.
Modelo Conceptual
Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Relación entre el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial

Existen diversos autores que han estudiado la relación existente entre el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial. Kubr (2000), Burnes, (2004) y Karp (2005) afirman que la capacidad de respuesta a los cambios del entorno de las organizaciones (capacidad de aprender) se convierte en el aspecto clave para su supervivencia a largo plazo. Según Montouri (2000), la capacidad de aprendizaje es una condición crítica para

conservar la salud organizativa (un precursor indispensable de la longevidad organizativa).

Para propósito de este trabajo se sigue la senda abierta por el trabajo de Arie de Geus (1997), principal promotor de este tema, a través de su obra “*The Living Company*” (La Empresa Viviente), cuyo objetivo se centra en examinar las características que distinguen a las empresas longevas, es decir, empresas que han sobrevivido durante largos períodos de tiempo, realizando un estudio empírico en empresas de Norteamérica, Europa y Japón.

Como resultado de su estudio, De Geus encontró que las empresas longevas son entidades vivientes, por lo tanto con capacidad de aprender eficazmente, las cuales existen primeramente para su propia supervivencia, perdurabilidad, y su mejora. Bajo este planteamiento, dicho autor define una organización que aprende como aquélla que es sensible al entorno y es capaz de cambiar. En definitiva, para el mencionado autor, este tipo de organizaciones son muy buenas para “administrar el cambio”, con capacidad de permanecer en armonía con el mundo a su alrededor y mantienen sus antenas desplegadas a cualquier cosa que pudiera suceder en su entorno y así adaptarse y responder efectivamente.

En el presente trabajo, la capacidad de Aprendizaje Organizativo se define como la capacidad de la empresa para promover cambios en respuesta a los desafíos del entorno donde ésta se desarrolla.

Es importante mencionar que el análisis de la capacidad de aprendizaje organizativo se ha abordado desde la perspectiva del cambio, asumida por autores como: Aramburu (2000); Aramburu *et al.* (2006), De Geus (1997), , Garratt (1987 y 1990), Bahlmann (1990), Senge (1990a ,1990b, 2006), Senge *et al.* (1994 y 1999), Pedler *et al.* (1991), Burgoyne (1994), Swieringa y Wierdsma (1992), Watkins y Marsick (1993), Redding and Catalanello (1994), Shrivastava (1981).

Por otra parte, en la presente investigación la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial se define como la capacidad de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo.

Tomando en consideración lo anterior, en este estudio se propone, como principal hipótesis de investigación, la siguiente:

H₁: La Capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Resistencia (Perdurabilidad).

En las siguientes líneas se expone con mayor detalle la relación entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y las características consideradas en el modelo conceptual propuesto como relacionadas con la resistencia de las organizaciones.

4.4.1.1. Identidad

La primera característica planteada en la literatura que distingue a las Organizaciones Resistentes (Perdurables) es su Identidad. Las organizaciones resistentes, tienen una ideología central y toman medidas para hacerla penetrar en toda la organización (Collins y Porras, 1994). Tienen una personalidad que las distingue en lo individual, grupal, organizacional y en la comunidad (De Geus, 1997a y 1997b). Adoptan un credo en forma permanente (Hamel y Välikangas, 2003). Tienen un sentido de misión y propósito que les permite generar una identidad muy sólida (Grove, 1996; Dautoff, 2000; Konz y Katz, 2000; Contino, 2005).

En el presente trabajo se define Identidad como la habilidad de la empresa para construir una personalidad e identidad propia, y para mantener una ideología central, y unos valores centrales y sentido de propósito, que va más allá de ganar dinero, que guía e inspira al personal

de toda la organización y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo.

De acuerdo a lo expuesto en las líneas anteriores, se ha incorporado en el modelo conceptual la Identidad como una característica importante que distingue a las Organizaciones Resistentes (Perdurables). Por lo tanto, el presente trabajo propone la siguiente hipótesis de investigación:

H_{1(a)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Identidad.

4.4.1.2. Tolerancia

Otra de las características tratadas de forma importante en la literatura sobre Resistencia Empresarial es la Tolerancia.

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) tienen la capacidad de construir una cultura tolerante a la incertidumbre y la ambigüedad (Dautoff, 2001). Contemplan estructuras que motivan el nuevo pensamiento y conducta en sus miembros (Mellow y Talmadge, 2005). Tienen una fuerza de trabajo diversa, motivada, flexible y abierta al cambio, con un importante apoyo por parte de su liderazgo. Además, están orientadas a la mejora continua, y la innovación está arraigada dentro de su cultura organizativa (Contino, 2005). Sus miembros muestran un alto nivel de confianza, que estimula la mejora individual y la creatividad (Hind *et al.*, 1996). Tienen la habilidad para desarrollar la diversidad para generar un amplio rango de puntos de vista, percepciones y comportamientos.

Las organizaciones resistentes tienen la habilidad de crear un ambiente de apertura a la experimentación como una forma de estimular el progreso (Collins y Porras, 1994). Toleran nuevas ideas y experimentos que le permiten un mejor entendimiento del negocio (De Geus, 1997). Tienen una cultura e invierten

recursos para promover la innovación y el descubrimiento a través de la experimentación (Collins y Porras, 1994).

En este trabajo se define Tolerancia como la habilidad de la empresa para crear un ambiente, tiempo y espacio de apertura para la experimentación, que tolere la incertidumbre y la ambigüedad como una forma de estimular el progreso.

Tomando de base las ideas de los autores mencionados en los párrafos anteriores, se ha incorporado en el modelo conceptual la Tolerancia como una característica importante que distingue a las organizaciones Resistentes (Perdurables). Por lo tanto, el presente trabajo propone la siguiente hipótesis de investigación:

H_{1(b)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Tolerancia.

4.4.1.3. Interdependencia

La Interdependencia es otra de las características que, de forma recurrente en lo relacionado al tema de Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial, ha sido estudiada por los especialistas en el tema. Así, las Organizaciones Resistentes (Perdurables) reconocen la diversificación y descentralización como una forma de entender su complejidad. Promueven el trabajo en equipo y la integración social para diseminar el conocimiento y generar el aprendizaje (De Geus, 1997). Tienen la habilidad para establecer un sistema de relaciones dentro y fuera de la organización que les permitan mantener su desempeño (Robb, 2000), y atraer nuevos socios y alianzas para mejorar su resistencia (Kotecki, 2001). Además, tienen la capacidad de involucrar en sus iniciativas de cambio importantes a la mayor cantidad de grupos de interés para lograr sus objetivos.

En el presente trabajo se define Interdependencia como la habilidad de la empresa para desarrollar relaciones constructivas con otras entidades dentro y fuera de la organización.

Dada la importancia de la Interdependencia como característica distintiva de la resistencia (perdurabilidad) de las organizaciones, se ha incorporado como parte del modelo conceptual propuesto. Por lo tanto, este estudio propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H_{1(c)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Interdependencia.

4.4.1.4. Orientación

La Orientación es otra de las características distintivas de las organizaciones resistentes que se ha considerado incluir como parte del modelo conceptual propuesto, dada su reiterada presencia en la literatura sobre este tema.

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables), tienen un explícita dirección corporativa (Bonn, 2000), cuentan con líderes enfocados al cambio (Horne III, 1997), con habilidades diversas y heterogéneas (Ross y Goodfellow, 1980), los cuales tienen confianza en sí mismos, confían en sus empleados, los dirigen, los guían y los motivan para enfrentar el cambio, (Grove, 1996); pero sobre todo reflejan una clara visión y conocimiento de hacia dónde quieren llevar a la organización

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) se diferencian de las otras porque desarrollan el talento gerencial y planifican la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas (Collins y Porras, 1994), y entrenan y desarrollan a sus líderes (Friedman, 2005; Mellow y Talmadge, 2005).

En el presente trabajo la Orientación se define como la habilidad de la empresa para desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas.

En consonancia con lo anterior, este trabajo propone la siguiente hipótesis de investigación:

H_{1(d)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Orientación.

4.4.1.5. Conservación

El último atributo considerado en el modelo conceptual propuesto como diferenciadora de las Organizaciones Resistentes (Perdurables) es la Conservación.

Las Organizaciones Resistentes (Perdurables) comprenden el significado de contar con flujo de efectivo para lograr oportunidades y gobernar su crecimiento y evaluación (De Geus, 1997). Así mismo, tienen un esquema de gobierno que les permite actuar autónomamente en la toma de decisiones respecto al uso de recursos para nuevas iniciativas (Contino, 2005). Además tienen un intento decidido de crecer en el tiempo, lo que les permite allegarse de recursos para sobrevivir y lograr oportunidades (Kotecki, 2001).

En el presente trabajo se define la Conservación como la habilidad de la empresa para gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, este trabajo propone la siguiente hipótesis de investigación:

H_{1(e)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Conservación.

4.4.2. Relación entre los Elementos del Contexto de Gestión y el Aprendizaje Organizativo.

En el proceso de revisión teórica se pudo corroborar la existencia de una variedad de trabajos que han estudiado las características del contexto de gestión que influyen de manera importante en la creación de un entorno organizativo orientado a la generación de aprendizaje. En las siguientes líneas se exponen con mayor detalle las características consideradas en el modelo conceptual propuesto

4.4.2.1. Estrategia.

A lo largo de la revisión de la literatura se encontraron trabajos que apuntan hacia la identificación de características de la Estrategia en las Organizaciones que Aprenden.

En primer lugar resalta el Enfoque de la Estrategia, el cual, de acuerdo a los expertos, está orientado al aprendizaje, de modo que los miembros de la organización comparten sus modelos mentales (Dodgson, 1993, Pedler *et al.*, 1995; Thomsen y Hoen, 2001). Un enfoque intuitivo, activo (orientado a la acción) y proactivo, donde la organización promueve su propia transformación más que su adaptación al entorno (Aramburu 2000, 2006; Swieringa y Wierdsma, 1995; Marquardt y Reynolds, 1994); y emergente, no definido *a priori*, de modo que la estrategia se moldea a partir de ideas provenientes de distintos puntos de la organización, donde todos los niveles de la organización aprenden (Aramburu 2000, 2006; García, 2002; Mintzberg, 1994; Mintzberg y Waters, 1987).

La segunda característica se refiere al proceso en sí de formulación de la estrategia, el cual debe ser progresivo, donde las intenciones iniciales se van puliendo a partir de las aportaciones provenientes de los diferentes niveles de la organización; continuo y dirigido a la misión (Swieringa y Wierdsma, 1992), llevado a cabo en forma paralela con las operaciones diarias, de tal forma que

su formación, implementación y evaluación sea parte del trabajo diario (Marquardt y Reynolds, 1994, Pedler *et al.*, 1991).

La participación en el Proceso de Formulación de la Estrategia es otra de las características citadas en forma recurrente en la literatura, la cual se refiere al involucramiento de los miembros de la organización en su desarrollo. De acuerdo con Pedler *et al.* (1991), el proceso de formulación debe ser participativo ya que la estrategia se moldea a partir de la integración de diversas iniciativas desde diferentes niveles de la organización.

Asimismo, la claridad de la misión y la visión es otra de las características que en forma recurrente mencionan los estudiosos sobre la Estrategia. El proceso de formulación de la estrategia debe iniciarse con una declaración de la visión (Bennett y O'Brien, 1994; Locke y Jain, 1995; Slater y Narver, 1995), la cual debe ser clara en su significado (Senge 1990b; Goh, 2001, 2003) y comunicada (Senge, 1990, 2006; Goh, 2003; Vassalou 2001; Down, 1999).

En este trabajo se asume que la Estrategia que favorece el aprendizaje organizativo se caracteriza por ser: emergente, proactiva, fruto de un proceso de formulación de la estrategia participativo, y coherente con una misión y visión claramente definidas.

A la luz de lo anterior se propone en este trabajo la siguiente hipótesis de investigación:

H₂: La Estrategia condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

4.4.2.2. Diseño Organizativo.

De una manera consensuada, los estudiosos del tema del Aprendizaje Organizativo comparten la idea de que el Diseño Organizativo es pieza fundamental del desarrollo de las Organizaciones que Aprenden. Así, este

elemento ha sido incorporado como parte del modelo conceptual propuesto en esta investigación.

El Diseño Organizativo es un determinante clave de la capacidad de aprendizaje (Fiol y Lyles, 1995; Marquardt, 1996), una fuerza poderosa que dirige la vida de la organización (Marquardt, 1996), ya que marca las directrices de funcionamiento para el logro de los objetivos (Trujillo, 2005) y permite que fluya el conocimiento a través de los diferentes puestos de trabajo (Bapuji y Crossan, 2004). Influye en el proceso de formulación de la estrategia y está fuertemente vinculado a los procesos de solución de problemas y toma de decisiones (García, 2002). Es un elemento integrador de los procesos dentro de la organización e incrementa la capacidad de innovación y creatividad (Probst y Büchel, 1997), todo lo anterior para responder a los desafíos del entorno.

Aramburu (2000) afirma que algunos modelos organizativos han sido diseñados bajo una visión prescriptiva, los cuales no corresponden con la realidad actual, donde la complejidad del entorno y la elevada velocidad del cambio son la regla. Bajo esta consideración, diversos autores han realizado propuestas en relación a las características del diseño organizativo que deben tener las organizaciones con alta capacidad de aprendizaje.

En este sentido, existe un acuerdo generalizado en que el diseño organizativo en las organizaciones que aprenden debe ser flexible, donde los sistemas administrativos (procedimientos y reglas) son poco formales y se mantienen al mínimo para facilitar el aprendizaje, el flujo de información y la comunicación (Burgoyne y Boydell, 1991; Marquardt y Reynolds, 1994; Bennett y O'Brien, 1994; Marquardt, 1996; Aramburu, 2000; Thomsen y Hoest, 2001; Phillips, 2003). Las estructuras organizativas deben tener pocos niveles jerárquicos, es decir, ser lo más planas posibles, de tal manera que el poder y la toma de decisiones en la organización estén dispersas (Bahlmann, 1990; Marquardt y Reynold, 1994; Marquardt, 1996; Dowd, 1999; Valitkul, 2005).

Deben ser diseños que favorezcan la descentralización, que posibiliten un equilibrio entre la autonomía y el control, el orden y el caos, y la estabilidad y el cambio (Marengo, 1992; Aramburu, 2000; Pooper y Lipshitz, 2000). Y finalmente, deben considerar la auto-organización y el trabajo en equipo, lo que permite dispersar la toma de decisiones, promover la creatividad e innovación, facilitar la transferencia de conocimiento y mejorar la calidad de las decisiones (Mayo y Lank, 1994; Marquardt y Reynolds, 1994; Slater y Narver, 1995; Valitkul, 2005).

En el presente trabajo se asume que el Diseño Organizativo (estructura organizativa y relaciones de autoridad) que favorece el aprendizaje organizativo es flexible, descentralizado, con poca jerarquía y promueve el trabajo autónomo y en equipo.

De lo expuesto en las líneas previas, se propone en este estudio la siguiente hipótesis de trabajo:

H₃: El Diseño Organizativo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

4.4.2.3. Cultura Organizativa

El poder potencial de una Organización que Aprende es totalmente dependiente de una cultura organizativa que promueva y favorezca el aprendizaje (Garvin, 2000; Thomsen y Hoest, 2001; Janz y Prasarnphanich, 2003; Lank y Mayo, 2003; Song, Kim y Kolb, 2009). Es la principal característica de una organización que concede un alto valor al proceso de aprendizaje (Luthans, Rubach y Marsnik, 1995).

Una cultura orientada al aprendizaje es vista como una evidencia de la competitividad de una organización, la cual sirve como un recurso estratégico. Consecuentemente, las organizaciones deben desarrollar una cultura enfocada

al aprendizaje con el propósito de ganar ventaja competitiva en los mercados en que participan (Sambrook y Stewart, 2000).

A largo de la revisión de la literatura destacan un conjunto de características que distinguen a las organizaciones que cuentan con una cultura organizativa orientada al aprendizaje.

- Promueven un clima de confianza y apertura (McGill, Slocum y Lei, 1992; Nenett y O'Brian, 1994; Marquardt, 1996; Dowd, 1996; Popper y Lipshitz, 1998; Crossan, 1999; Sambrook y Stewart, 2000; Thomsen y Hoest, 2001; Phillips, 2003; Nyhan, 2004; Bapuji y Crossan, 2004; Zdonczyk y Blenkinsopp, 2007).
- Incentivan la innovación, la creatividad y la generación de nuevas ideas (Bahlmann, 1990; Landier, 1992; McGill, Slocum y Lei, 1992; Swieringa y Wierdsma, 1992; Pinchot y Pinchot, 1994; Marquardt, 1996; Lei, Slocum y Pitts, 1999; Garvin, 2000; Vassalou, 2001; Phillips, 2003; Armstrong y Foley, 2003; Ismail, 2005; Zdonczyk y Blenkinsopp, 2007; Shaohua *et al.*, 2007).
- Aprecian la tolerancia, la ambigüedad y la diversidad (Bahlmann, 1990; McGill, Slocum y Lei, 1992; Marquardt, 1996; Garvin, 2000; Bapuji y Crossan, 2004; Zdonczyk y Blenkinsopp, 2007).
- Fomentan la experimentación (Locke y Jain, 1995; Luthans, Rubach y Marsnik 1995; Marquardt, 1996; Phillips, 2003; Lank y Mayo, 2003; Janz y Prasarnphanich, 2003; Shaohua *et al.*, 2007).
- Motivan la asunción de riesgos controlados (Pinchot y Pinchot, 1994; Locke y Jain, 1995; Janz y Prasarnphanich, 2003; Shaohua *et al.*, 2007).

- Aceptan los errores como oportunidades de aprendizaje (Luthans, Rubach y Marsnik, 1995; Garvin, 2000; Sambrook y Stewart, 2000; Thomsen y Hoest, 2001; Vassalou, 2001; Phillips, 2003; Laiken, 2003).
- Promueven la participación y autonomía en el proceso de toma de decisiones (Landier, 1992; Pinchot y Pinchot, 1994; Locke y Jain, 1995; Phillips, 2003; Amstrong, 2003; Janz y Prasarnphanich, 2003; Bapuji y Crossan, 2004).
- Promueven la interacción con el entorno y son abiertas al cambio (Bahlmann, 1990; Marquardt, 1996; Shaohua *et al.*, 2007).
- Recompensan el aprendizaje (Marquardt, 1996; Phillips, 2003).
- Tienen un compromiso con la mejora continua (Locke y Jain, 1995; Marquardt, 1996).
- Mantienen una comunicación abierta (Benett y O'Brien, 1994; Locke y Jain, 1995; Vassalou, 2001).
- Entrenan y desarrollan a su personal (Marquardt, 1996).
- Fomentan la retroalimentación oportuna (Garvin, 2000).

De acuerdo con lo señalado por los especialistas en el tema, el modelo propuesto considera la Cultura Organizativa como una de las características que favorece el Aprendizaje organizativo en las organizaciones.

En el presente trabajo se asume que la Cultura Organizativa que favorece el aprendizaje organizativo se caracteriza por un sistema de valores que propicia la creación de un ambiente donde se fomente el cambio.

Considerando la relevancia de la Cultura Organizativa en la capacidad de Aprendizaje Organizativo, se propone en este estudio la siguiente hipótesis de trabajo.

H₄: La Cultura Organizativa condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

4.4.2.4. Estilo de Liderazgo

El estilo de Liderazgo es otra de las características abordada de forma muy importante en los estudios sobre las Organizaciones que Aprenden como aspecto que favorece su capacidad de aprendizaje.

El liderazgo ha sido señalado como un sello distintivo de las Organizaciones que Aprenden (Laiken, 2003), el cual crea su diferenciación (Locke y Jain, 1995) y es considerado como un recurso crítico para este tipo de organizaciones. En esta misma línea, Senge (1990 y 2006) y Goh (2001 y 2003) arguyen que el liderazgo es crucial para que el aprendizaje ocurra dentro de la organización, ya que facilita la interacción entre los individuos, los equipos de trabajo y la organización en general. Pero sobre todo, su rol fundamental estriba en comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales, lo cual conforma el “primer acto” de inspiración para que las organizaciones aprendan (Senge, 1990 y 2006).

En la revisión efectuada de la literatura, se pudo constatar que una gran cantidad de expertos en el tema han trabajado en la identificación de las características del estilo de liderazgo que favorece el aprendizaje organizativo, coincidiendo en que los líderes de las organizaciones que aprenden tienen las siguientes cualidades.

Primero, tienen la habilidad de interpretar el entorno para crear y compartir la imagen mental de lo que es y será la organización (visión), es decir son diseñadores (Senge, 1990; McGill, Solum y Lei, 1992; Mayo y Lank, 1994;

Slater y Narver, 1995; Hitt, 1996; Teare, 1997; Buckler, 1998; Phillips, 2003; Pham y Swierezek, 2006; y Chang y Lee, 2007). Son también fieles seguidores de la visión, son mayordomos (Senge, 1990).

También tienen la habilidad de convertirse en “coach” en el desarrollo de las personas y añadir valor a la organización a través de un adecuado sistema de entrenamiento y capacitación, son maestros (Senge, 1990; Mayo y Lank, 1994; Bennett y O’Brien, 1994; Slater y Narver, 1995; Ellinger, Watkins y Bastrom, 1999; Vassalou, 2001; Phillips, 2003; Goh, 2001, 2003).

Además, los líderes tienen la habilidad para asumir riesgos, mediante la delegación de autoridad, la inversión en innovación, el fomento de la experimentación e iniciativas, creando alianzas estratégicas y examinando nuevas oportunidades de mercado, son arriesgados (Mayo y Lank, 1994; Bennett y O’Brien, 1994; Locke y Jain, 1995; Buckler, 1998; Vassalou, 2001; Laiken, 2003; Goh, 2001, 2003).

Estos líderes también tienen la habilidad de desaprender y cuestionar sus modelos mentales, manifestado a través de su propio desarrollo personal y el de los demás, son aprendices (McGill, Solum y Lei, 1992; Slater y Narver, 1995; Locke y Jain, 1995).

Tienen la habilidad para crear un clima basado en la confianza y la apertura, involucrando y compartiendo su autoridad con el personal en el proceso de toma de decisiones, son potenciadores (Mayo y Lank, 1994; Slater y Narver, 1995; Teare, 1997; Ellinger, Watkins y Bastrom, 1999; Garvin, 2000; Lainken 2003; Goh, 2001, 2003; Nyhan, 2004; Amitay, Popper y Lipshitz, 2005).

La última característica considerada en los líderes de las organizaciones que aprenden es la habilidad para comunicarse efectivamente dentro y fuera de la organización para identificar recursos que les ayuden a lograr sus objetivos, son colaboradores (Mayo y Lank, 1994; Slater y Narver, 1995).

En el presente trabajo se asume que el Estilo de Liderazgo que favorece el Aprendizaje Organizativo se corresponde con la habilidad del equipo directivo para inspirar a su personal para que emprenda cambios.

Teniendo en cuenta las líneas anteriores, se ha considerado el Estilo de Liderazgo dentro del modelo conceptual propuesto en esta investigación como una característica del contexto de gestión que favorece la Capacidad de Aprendizaje Organizativo. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H₅: El Estilo de Liderazgo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

La revisión de la literatura pertinente ha llevado a la construcción de un modelo conceptual que refleja, en primera instancia, la relación que existe entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la resistencia empresarial como determinantes para enfrentar los retos del cambio.

El modelo se centra en un conjunto de características relacionadas con el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (perdurabilidad). Así, en las figuras 4.2. (a) y 4.2. (b) se recogen las relaciones causales que existen entre los conceptos considerados en el modelo conceptual propuesto.

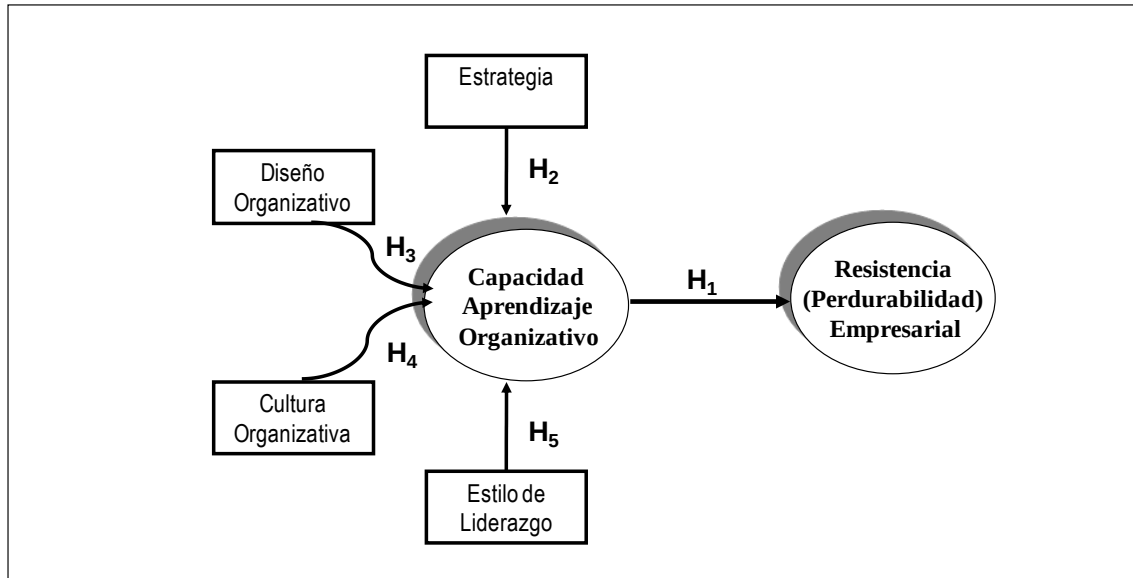


Figura 4.2 (a)
Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación (Primera Parte)
Fuente: Elaboración Propia

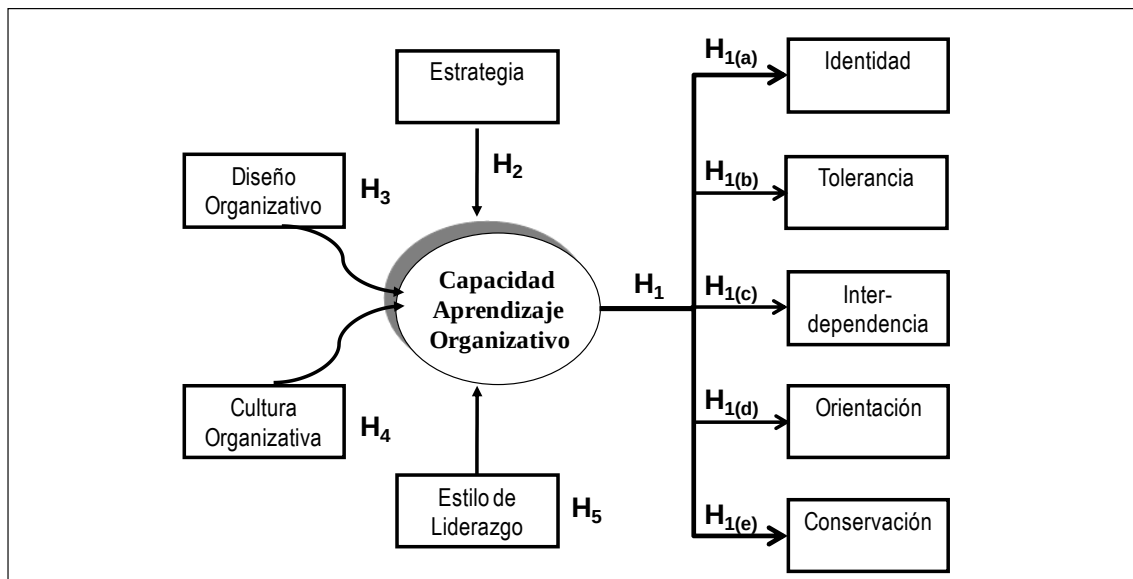


Figura 4.2 (b)
Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación (Segunda Parte)
Fuente: Elaboración propia

Las relaciones establecidas en el modelo se resumen en las hipótesis que se exponen a continuación:

Hipótesis Central

H₁: La Capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Resistencia (Perdurabilidad).

Esta hipótesis se desglosa en las siguientes sub-hipótesis:

H_{1(a)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Identidad.

H_{1(b)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Tolerancia.

H_{1(c)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Interdependencia.

H_{1(d)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Orientación.

H_{1(e)}: La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Conservación.

Por otra parte, se definen las siguientes hipótesis auxiliares asociadas con el contexto de gestión de las empresas:

H₂: La Estratégica condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

H₃: El Diseño Organizativo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

H₄: La Cultura Organizativa condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

- H₅:** El Estilo de Liderazgo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas.

4.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

El desarrollo de este capítulo ha contribuido a recoger los aspectos teóricos y conceptos encontrados en la literatura sobre los temas objeto de estudio en un modelo conceptual que se testará en la presente investigación.

El modelo conceptual propuesto abarca las diversas relaciones y vínculos encontrados entre los aspectos que atañen a los temas estudiados. Así, el modelo contempla dos partes: la primera muestra la relación entre el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial, la cual constituye el aspecto central de esta investigación. La segunda recoge las relaciones entre cada uno de los distintos elementos integrantes del contexto de gestión considerados y la capacidad de aprendizaje organizativo. A partir de la justificación teórica de cada una de las relaciones, se establecieron las hipótesis de trabajo como sospechas y respuestas tentativas a las preguntas de investigación a testar en el estudio empírico.

Así, el presente capítulo, sirve de enlace entre la parte teórica y la parte empírica de este trabajo de investigación.

En el siguiente capítulo se aborda lo concerniente a la metodología de la investigación donde se aclaran el tipo y alcance de la investigación, el procedimiento de muestreo, el proceso para la construcción del instrumento de medición y la descripción del análisis estadístico a realizar para testar el modelo conceptual.

TERCERA PARTE

Capítulo 5
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Contenido:

- 5.1. Introducción al Capítulo*
- 5.2. Metodología de Investigación*
- 5.3. Metodología Utilizada en el Análisis Estadístico de los Datos*
- 5.4. Resumen del Capítulo*

5.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El objetivo de este capítulo es proporcionar una revisión de cada uno de los componentes (métodos y procesos) del diseño metodológico de esta investigación a fin de cumplir con sus objetivos, responder de una manera sistémica a los interrogantes formulados y testar la certeza de las hipótesis que se plantearon.

Además del apartado introductorio, el presente capítulo está dividido en tres apartados principales. En el primer apartado se describen el tipo de investigación realizada, las características de la población objeto de estudio, las características de la muestra estudiada y el proceso para el diseño y administración del instrumento de medición. En el segundo, se explica el método de análisis utilizado para testar el modelo conceptual propuesto. Finalmente, el tercero, contiene un resumen de este capítulo.

5.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Antes de proceder al análisis y obtención de resultados se describe a continuación la metodología de la investigación utilizada para lograr cubrir los objetivos del estudio, dar respuesta a las preguntas de investigación y contrastar las hipótesis planteadas.

5.2.1. Tipo de Investigación

La presente investigación ha implicado la realización de un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal y correlacional. Se abordó un estudio de campo debido a que se desea que las variables ejerzan su influencia en forma natural; además de que la información de éstas se obtiene de los entrevistados en su entorno habitual, centrándose en sus experiencias actuales, García (2002).

El enfoque cuantitativo se consideró más conveniente para esta investigación, por un lado por su complejidad y el mayor número de herramientas disponibles para el análisis de los datos; por otro lado, se utilizó este enfoque por la necesidad de operativizar las variables, y de disponer de una muestra estadísticamente representativa que permita hacer un análisis potente de los datos y obtener resultados que se puedan generalizar.

Se dice que el estudio es de tipo transversal ya que recopila datos de un subconjunto de la población en un momento en el tiempo y es correlacional porque investiga las relaciones entre variables o constructos de acuerdo a un modelo propuesto, Hernández (2006).

Asimismo, se trata de un estudio exploratorio dado que se pretende examinar un tema relativamente poco explorado, como es el relacionado con la Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial. También la presente investigación es de corte predictivo toda vez que se pretende indagar no sólo en cómo se relacionan las variables, sino por qué se relacionan. Es fundamental aclarar que el tipo de investigación exploratorio y predictivo es precisamente lo que

justifica la utilización del enfoque estadístico a utilizar, el cual se explica en el apartado 5.3 de este capítulo.

5.2.2. Población Objeto de Estudio y Alcance de la Investigación

La población seleccionada para el estudio se centra en empresas mejicanas que han perdurado durante más de 40 años. Se seleccionó esta edad como mínimo, dada la gran cantidad de eventos y cambios, desde el punto de vista económico, social, tecnológico y de globalización que ha experimentado el país en este período de tiempo y que de alguna manera han puesto a prueba la perdurabilidad (resistencia) de las empresas.

Para la realización del estudio se consideran únicamente empresas localizadas dentro del área metropolitana de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. La razón principal de limitar el estudio a este marco obedece a la representatividad de la ciudad, ya que es considerada la capital industrial de México y en ésta confluyen una gran diversidad de sectores de actividad; tanto en los ámbitos industrial, de servicios así como el comercial.

Aunque no se contempla dentro de los objetivos de la investigación hacer un análisis respecto a la variable sector empresarial, se decidió incluir empresas de diferentes ámbitos de actividad y sectores dada la escasez de empresas que cumplieran con todos los criterios de inclusión, y que mostraran su interés en participar en el estudio.

Respecto al tamaño de las empresas, se consideraron empresas medianas y grandes. Se excluyen de este estudio las microempresas (aquellas empresas que tienen menos de 15 trabajadores) debido a la volatilidad y a la falta de formalización de su gestión, por lo que no ayudaría a clarificar su impacto en la capacidad de aprendizaje de las empresas. En la tabla 5.1 se muestra la ficha técnica con relación a la población objeto de estudio.

CRITERIO	DESCRIPCION
Unidad de Estudio	Empresa
Encuestado	Ejecutivo, perteneciente al equipo directivo
Años de Operación	+ de 40 años de Operación
Ubicación	Area Metropolitana de la Ciudad de Monterrey
Sector Empresarial	Industrial, Servicios y Comercio
Tamaño de la Empresa (Plantilla de Trabajadores)	• Mediana (100 a 250 trabajadores) • Grande (+ de 250 trabajadores)
Criterios de Exclusión	Pequeñas y Micro Empresas

Tabla 5.1. Población Objeto de Estudio: Ficha Técnica

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Muestra

En concordancia con los criterios para la definición de la población objeto de estudio explicados en el punto anterior, la muestra de la presente investigación se seleccionó considerando como ámbito geográfico la región del área metropolitana de Monterrey, México. La razón principal que fundamenta esta decisión es tomar una muestra de empresas homogénea que disminuya el impacto de factores no controlables en la investigación empírica. García (2002) recomienda que se seleccione una muestra de empresas en un espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo.

5.2.3.1. Base de Sondeo

Dado que no se localizó una base de datos disponible que concentrara el total de empresas que actualmente están en operación en la región objeto de estudio y que tuviera información específica de acuerdo a los criterios de inclusión definidos en la ficha técnica de la población, se procedió a consultar la información, registro y datos estadísticos de las principales fuentes de información empresarial disponibles actualmente en Monterrey, México, a fin de elaborar la base de sondeo para la presente investigación.

En primera instancia se analizó el banco de datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); sin embargo se descartó dada la falta de disponibilidad de datos específicos de las empresas con relación a los criterios de inclusión de la población objeto de estudio y por la falta de actualización de dicha información.

Otra fuente de información revisada fue el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), de la Secretaría de Economía de la República Mexicana. Aunque este sistema es muy completo en cuanto a información específica de cada empresa, se descartó debido a que no incluía el cien por ciento de las empresas que actualmente están formalmente establecidas en la región de Monterrey, México; así que sólo se obtuvo información sobre algunos nombres de empresas, que por tradición se suponía podrían cumplir con los criterios de inclusión.

Otra fuente de información que se tomó de referencia para la elaboración de la base de sondeo del presente estudio fue el Directorio de Empresas de la Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Nuevo León, México (CAINTRA), dada su actualización y disponibilidad de la información. De esta base de datos sólo se seleccionaron las empresas que cumplieran con los criterios de inclusión; sin embargo es importante considerar la limitación de esta fuente, ya que sólo contiene información de las empresas adscritas a esta cámara.

La base de datos de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Nuevo León, fue otra fuente de información revisada para seleccionar empresas que cumplieran con los criterios de inclusión de la ficha técnica de la población objeto de estudio. Al igual que en la base de datos de la CAINTRA, se seleccionaron las empresas de acuerdo a los criterios mencionados, destacando también la limitación de esta fuente que sólo contiene la información de la empresas que son miembros de la cámara.

La mayor parte de la población de empresas se extrajo del Directorio de Empresas INDUSTRIATA, el cual contiene fichas técnicas con información actualizada de las empresas actualmente en operación a nivel nacional, por ámbito de actividad, sector de actividad y tamaño.

Adicionalmente a las fuentes de información citadas y para complementar la base de sondeo se hizo una búsqueda exhaustiva en los sitios de INTERNET de las empresas que nos sugirieron empresarios, directivos de empresa, consultores y académicos en relación a empresas que cumplieran con los criterios de inclusión.

Una vez identificadas en las fuentes de información mencionadas anteriormente las empresas que cumplían con los criterios de inclusión, se procedió a elaborar una base de datos con la información general de cada una de las empresas. Posteriormente, se revisaron las páginas en INTERNET y se contactó vía telefónica con la empresa a fin de corroborar, o en su defecto actualizar, la información de cada una de éstas y los datos del equipo directivo. En ésta etapa se identificaron 320 empresas que cumplían con el requisito. Ya identificadas estas, un segundo paso fue verificar vía telefónica con algún directivo de la empresa el interés de participar en el estudio, dando su aprobación, en principio, 220 empresas.

5.2.3.2. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo usado para este estudio fue no probabilístico (muestreo por conveniencia). Se considera muestreo por conveniencia debido a que el investigador verificó y corroboró, en función de la base de datos para el sondeo, las empresas que dieron su autorización para participar en el estudio, y solamente éstas son las incluidas en la muestra.

5.2.3.3. Tamaño de la Muestra

Partiendo de la población objeto de estudio previamente establecida y con el propósito de obtener una muestra conforme a los criterios de representatividad, fiabilidad y significatividad estadística requeridos para la aplicación del método

de Ecuaciones Estructurales, basado en Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares* -PLS), se procedió a calcular el tamaño de la muestra de acuerdo al procedimiento sugerido por Barclay (1995). De acuerdo a este autor el tamaño mínimo de la muestra a considerar en un análisis basado en PLS viene dado por la regresión más compleja que se pueda encontrar en el modelo empírico (nomograma), esto es, primeramente se debe encontrar cuál de las siguientes dos alternativas es mayor:

- a) El número de indicadores en el constructo emergente más complejo, es decir, aquella variable latente que tenga el mayor número de indicadores formativos, o
- b) El mayor número de constructos antecedentes que preceden a un constructo endógeno.

A continuación, la mayor de las dos alternativas se multiplicará por 10 y el resultado de dicha multiplicación será el tamaño mínimo requerido para la muestra.

En el caso particular de este estudio, los constructos emergentes más complejos fueron Diseño Organizativo y Estilo de Liderazgo, ambos contienen 11 indicadores.

Respecto al número de constructos antecedentes que preceden a un constructo endógeno, se determinó que es el constructo de Aprendizaje Organizativo, con 4 constructos antecedentes. De las dos alternativas anteriores se seleccionó la primera.

Para calcular el tamaño mínimo requerido, siguiendo lo sugerido por Barclay (1995) se procedió a multiplicar el número de indicadores del constructo con mayor número de indicadores (Diseño Organizativo y Estilo de Liderazgo, con 11 indicadores) por el factor de 10, dando un tamaño de muestra de 110

empresas. Sin embargo se obtuvo un tamaño de muestra algo superior, de 122 empresas.

Este tamaño de muestra es congruente con las afirmaciones de Chin *et al.* (2003) y Chin (1999), quienes plantean un tamaño mínimo muestral de 100. La tabla 5.2 que a continuación se presenta muestra la ficha técnica respecto al muestreo.

CRITERIO	DESCRIPCION
Base de Sondeo	Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) Directorio de Empresas de la Cámara de la Industria de la Transformación de N. L. (CAINTRA) Directorio de Empresas de la Cámara de Comercio y Servicios de N. L. (CANACO) Directorio INDUSTRIADATA INTERNET
Población	340 empresas identificadas 220 empresas interesadas
Tamaño de la Muestra	122 empresas
Criterios de Inclusión	Ámbito Geográfico: Región, Monterrey, México Ámbito de Actividad: Industrial, Servicios y Comercio Tamaño: Medianas y Grandes Empresas Antigüedad: + de 40 años
Encuestado	Ejecutivos del Equipo Directivo
Recogida de Datos	Cuestionario Dirigido
Tabla 5.2. Muestreo: Ficha Técnica	
Fuente: Elaboración propia	

5.2.3.4. Características y Composición de la Muestra

Del gráfico 5.1 al 5.9 se presentan las características de la muestra seleccionada. Del gráfico 5.1 al 5.4 se muestran las características de las empresas que se analizaron, mientras que del 5.5 al 5.9 se describe la información demográfica de los ejecutivos encuestados que participaron en el

estudio. A continuación se presentan algunos aspectos relevantes de cada uno de los gráficos.

Gráfico 5.1. La muestra está notablemente sesgada hacia el ámbito de actividad industrial, esto se debe principalmente a la localización de las empresas que cumplían con los criterios de inclusión, y en algunos casos su disponibilidad e interés en participar en el presente estudio.

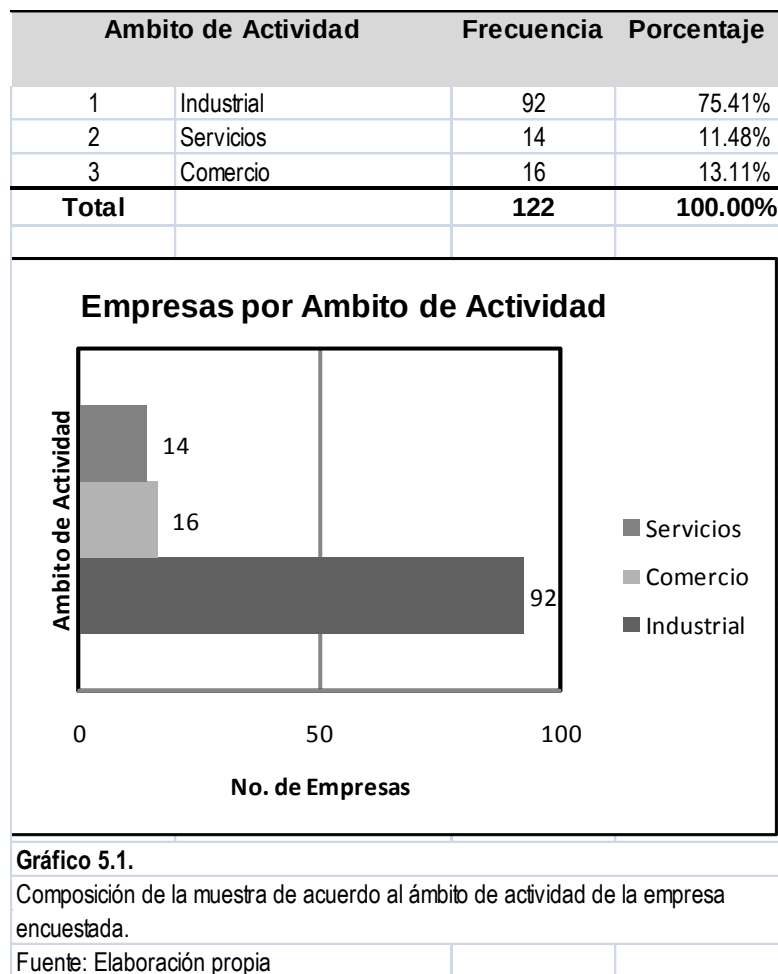


Gráfico 5.2. Respecto al sector de actividad, la muestra cubre 11 sectores, destacando el sector de actividad metal mecánico, no obstante se observa una distribución más proporcional. La clasificación “industrias diversas” incluye empresas en el sector de vidrio, calzado, tabaco, editorial, vestido y papel. Cabe mencionar que la clasificación de las empresas se hizo de acuerdo al catálogo de clasificación utilizado por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación del Estado de Nuevo León (CAINTRA).

Sector de Actividad		Frecuencia	Porcentaje
1	Metal Mecánico	33	27.05%
2	Bienes de Capital	8	6.56%
3	Automotriz	4	3.28%
4	Plástico y Hule	4	3.28%
5	Químico	15	12.30%
6	Alimenticio	18	14.75%
7	Mueble	1	0.82%
8	Construcción	8	6.56%
9	Industrias Diversas	14	11.48%
10	Servicios	10	8.20%
11	Comercio	7	5.74%
Total		122	100.00%

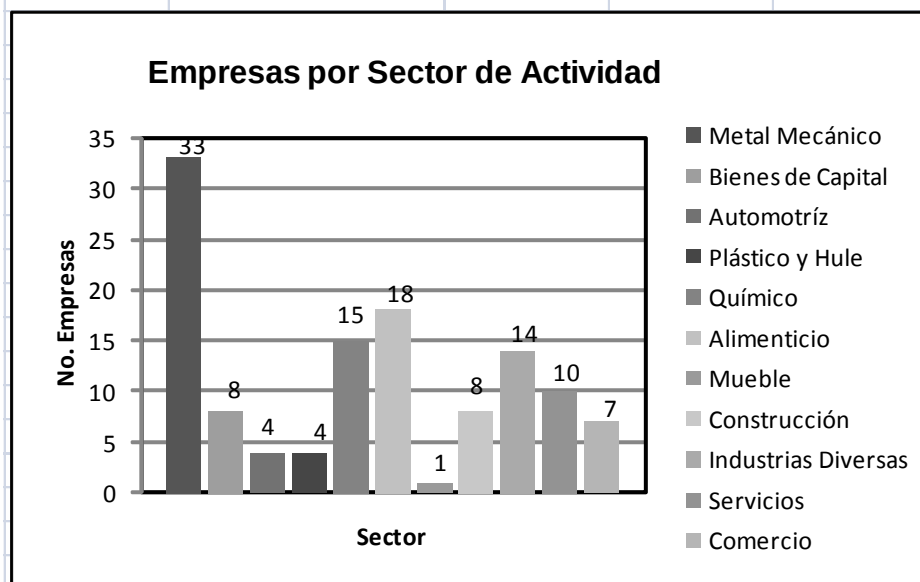


Gráfico 5.2.

Composición de la muestra de acuerdo al sector de la empresa encuestada.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.3. Respecto al rango de los tamaños de empresa se resalta que predominan las empresas de mayor tamaño, con un 59%. Cabe destacar que la muestra incluye empresas de las más importantes, tanto a nivel nacional como internacional. Los nombres de las empresas se reservan a solicitud de las mismas.

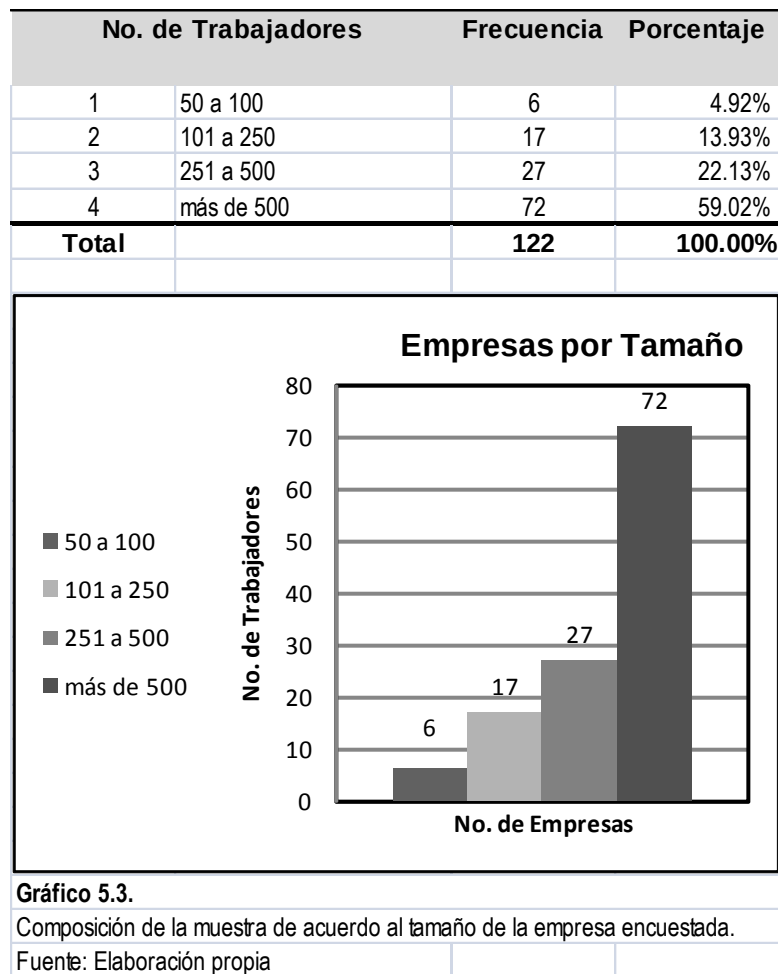
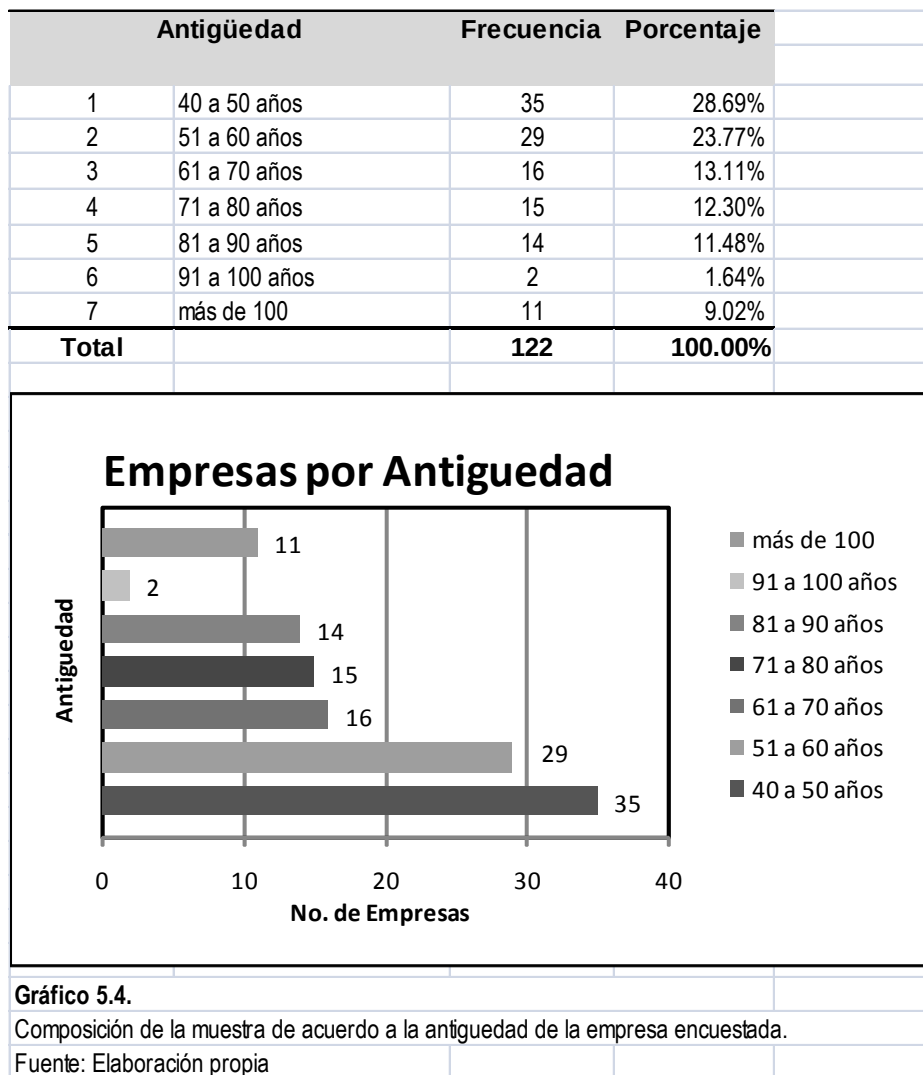


Gráfico 5.4. Referente a la antigüedad, la muestra de empresas presenta un promedio de 66 años de existencia, con un rango de edad muy amplio que va desde empresas de 40 años de edad hasta más de 100. Cabe destacar que la mayor parte de las empresas estudiadas se encuentran entre los negocios más antiguos de México.



En resumen, la muestra de empresas estudiada es variada en cuanto a sus sectores de actividad y antigüedad, predominando las empresas del ámbito industrial y las de mayor tamaño. No obstante lo anterior, la muestra cumple con los criterios de inclusión y está en consonancia con los objetivos del estudio.

Gráfico 5.5. Llama la atención que los directivos encuestados son ejecutivos jóvenes, ya que aproximadamente el 32% se encuentra en un rango de edad entre 30 y 45 años.

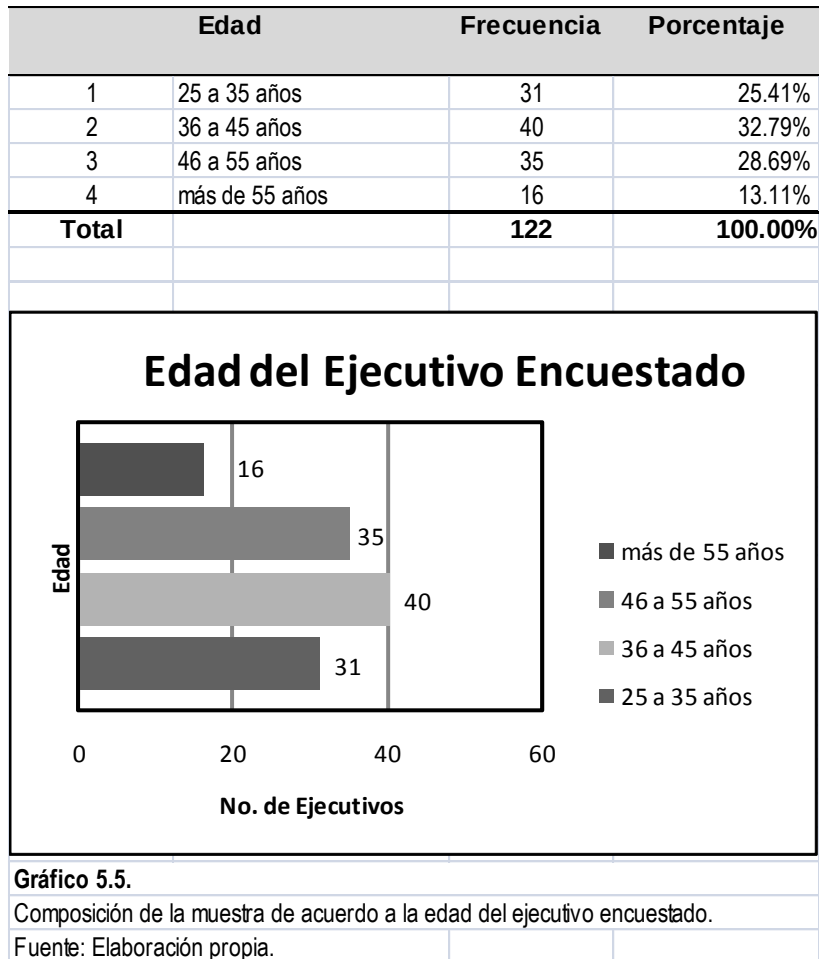


Gráfico 5.6. En cuanto al grado académico de los directivos, se puede observar que la mayoría de los directivos cuenta con estudios profesionales, el 59% cuenta con grado de maestría, destacando que 3 de los ejecutivos cuentan con doctorado. Para una mejor comprensión, se aclara el significado de los siguientes grados académicos de los directivos encuestados. Maestría, se refiere al grado de *master*; profesional, al grado de licenciatura universitaria, y preparatoria o técnico, a estudios preuniversitarios, y finalmente en otros se incluyen estudios relacionados con alguna especialización.

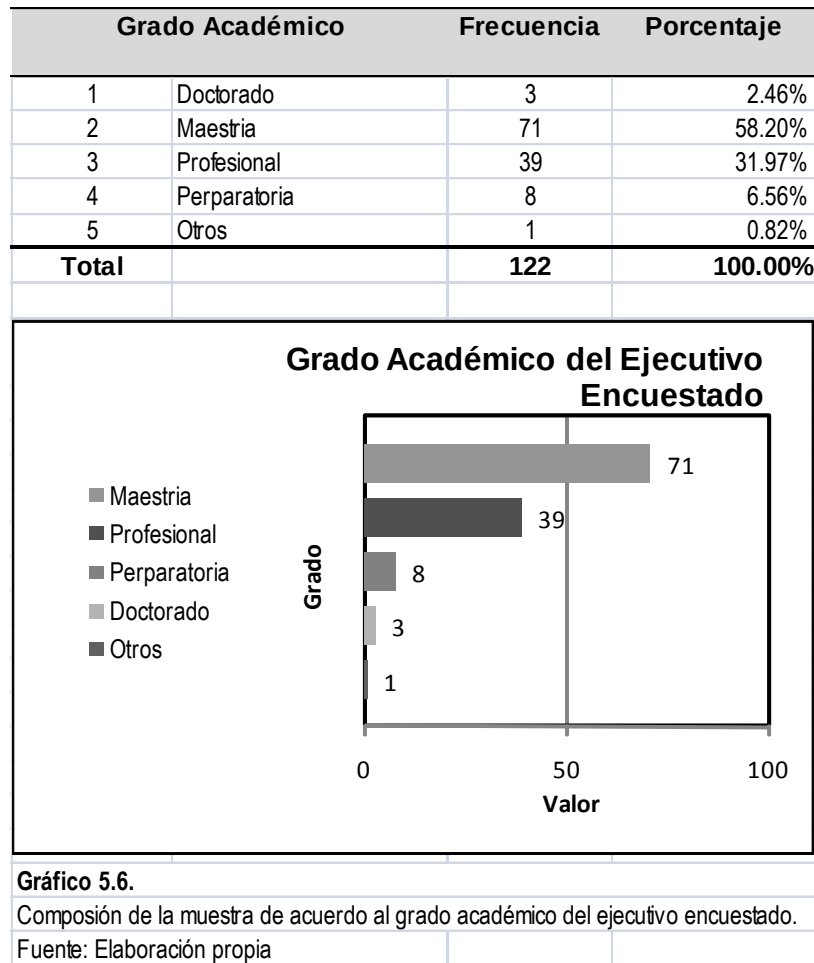
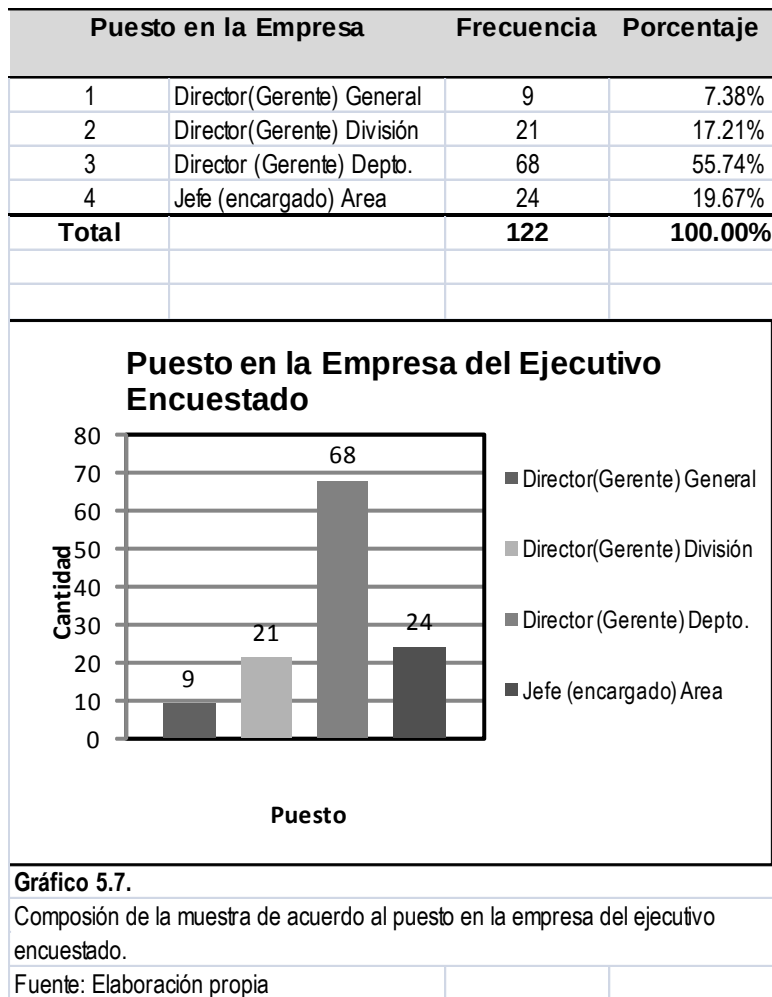


Gráfico 5.7. La mayoría de los ejecutivos encuestados ocupan cargos importantes y claves en las empresas, el 56% ocupan el puesto de director de departamento, el 18% son directores de división y el 8% son directores o gerentes generales. Como se ha señalado, estas personas pertenecen al equipo directivo de las empresas.

Un aspecto importante en el presente estudio, fue lograr encuestar a los directivos de mayor rango, teniendo como premisa fundamental, que son precisamente ellos quienes pueden tener mayor conocimiento acerca de la gestión de la empresa, y claridad de la visión y la postura de la empresa respecto a los contenidos del cuestionario aplicado. Sin embargo, dada la diversidad, tamaño y el ámbito de actividad de las empresas que participaron en este estudio, así como la disponibilidad de muchos de ellos, sobre todo en

las empresas de mayor tamaño, el cuestionario en algunas ocasiones fue respondido por directivos (directores, subdirectores, gerentes o jefes) de alguna división, departamento o área funcional, *staff* o corporativa (finanzas, recursos humanos, operaciones, ventas). En las empresas de menor tamaño los cuestionarios fueron respondidos por director (gerente) propietario de las mismas.



Gráficos 5.8. y 5.9. Como era de esperar a partir de la edad, la mayoría de los ejecutivos encuestados (70%) llevan entre 1 y 10 años en el puesto, lo que se relaciona también con su antigüedad en la empresa.

Años en el Puesto		Frecuencia	Porcentaje
1	1 a 5 años	60	49.18%
2	6 a 10 años	25	20.49%
3	11 a 15 años	12	9.84%
4	16 a 20 años	11	9.02%
5	21 a 25 años	4	3.28%
6	26 a 30 años	3	2.46%
7	más de 30 años	7	5.74%
Total		122	100.00%

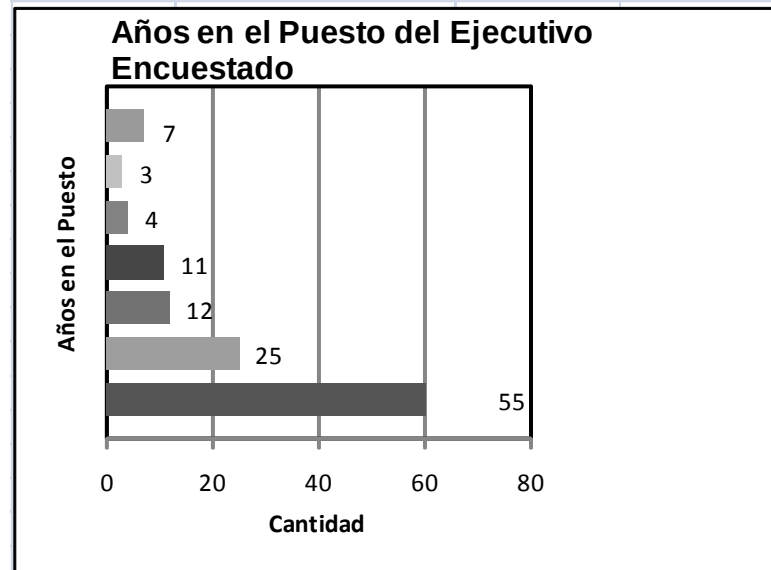


Gráfico 5.8.

Composición de la muestra de acuerdo a los años en el puesto del ejecutivo encuestado en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Años en la Empresa		Frecuencia	Porcentaje
1	1 a 5 años	32	26.23%
2	6 a 10 años	29	23.77%
3	11 a 15 años	17	13.93%
4	16 a 20 años	15	12.30%
5	21 a 25 años	8	6.56%
6	26 a 30 años	10	8.20%
7	más de 30 años	11	9.02%
Total		122	100.00%

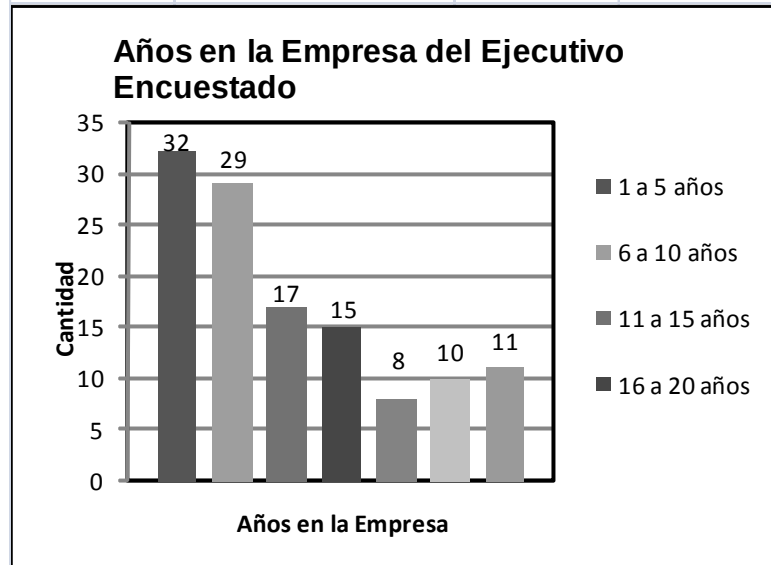


Gráfico 5.9.

Composición de la muestra de acuerdo a los años en la empresa del ejecutivo encuestado.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los ejecutivos encuestados son personas que pertenecen al equipo directivo de la empresa ocupando puestos clave en la toma de decisiones, la mayoría ha trabajado en la empresa durante más de 10 años (75%) con un nivel de preparación profesional avanzado. La muestra nos complace dado que es altamente probable que estos ejecutivos conozcan muy bien la empresa, lo que aporta mayor certeza a las respuestas obtenidas en el instrumento de medición.

5.2.4. Diseño del Trabajo de Campo

García (2002) afirma que el diseño del trabajo de campo es una etapa sumamente crítica en el proceso de una investigación, de tal manera que un mal diseño puede poner en riesgo el éxito de todo el estudio. Conscientes de este hecho se procedió a definir un proceso sistemático, tomando como referencia los procesos sugeridos por Saraph *et al.* (1989), Hernández *et al.* (2007) y Hernández (2006). A continuación se explica con detalle el proceso seguido en la presente investigación para abordar el trabajo de campo. (ver figura 5.1).

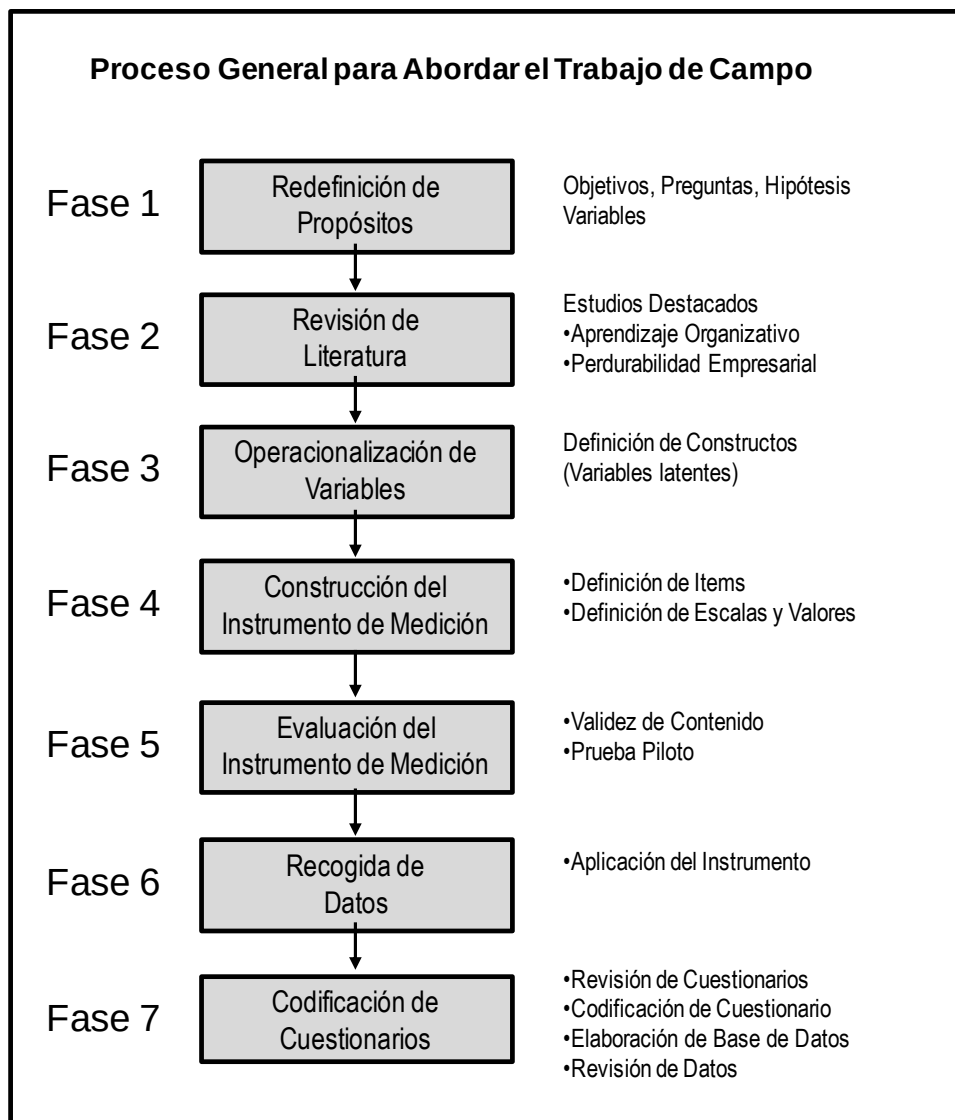


Figura 5.1. Proceso General para Abordar el Trabajo de Campo.

Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2006)

5.2.4.1. Fase 1. Definición del Propósito

En esta primera fase del proceso se llevó a cabo una última reflexión con la finalidad de corroborar el propósito de la investigación. Se efectuó un análisis exhaustivo de los objetivos de la investigación, las preguntas de investigación, y las hipótesis formuladas.

5.2.4.2. Fase 2. Revisión de Literatura

En esta parte del proceso se realizó una revisión bibliográfica con el propósito de identificar estudios empíricos o teóricos relevantes que pudieran servir de referencia para el diseño y la construcción del cuestionario. Durante la revisión se puso especial énfasis en identificar cuestionarios previamente utilizados para medir el tipo de variables en cuestión, se revisó su propósito, las variables que miden, a quiénes se aplicaron, las condiciones de su aplicación y la información sobre su validez y fiabilidad. Los trabajos más relevantes encontrados son los siguientes.

Para medir la Capacidad de Aprendizaje se tomaron como base los trabajos tanto teóricos como empíricos de los siguientes autores: Aramburu *et al.* (2006), Aramburu (2000), De Geus (1997) , Garratt (1987 y 1990), Bahlmann (1990), Senge (1990a y 1990b), Senge *et al.* (1994 y 1999), Pedler *et al.* (1991), Burgoyne (1994), Swieringa y Wierdsma (1992), Watkins y Marsick (1993), Redding y Catalanello (1994), Shrivastava (1981).

Para medir los factores del Contexto de Gestión de las organizaciones que aprenden: Aramburu *et al.* (2006), Trujillo (2005), Hedberg y Wolf (2003), García (2002), Aramburu (2000), Yeung *et al.* (2000), Denton (1998), Probst y Buchel (1997), Marquardt (1996), Marquardt y Reynolds (1994), Drew y Smith (1995), Slater y Narver (1995), Burgoyne (1994), Redding y Catalanello (1994), Mayo y Lank (1994), Pinchot y Pinchot (1994), Watkins y Marsick (1993), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994), Swieringa y Wierdsma (1992), Bahlmann (1990); Senge (1990a y 1990b), Saraph *et al.* (1989), De Geus (1988), Shrivastava (1981).

Para medir la Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial: Wenzler (2005), Hamel and Valikangas (2003), Kotecki (2001), Dautoff (2001), Robb (2000), De Geus (1997a y 1997b), Collins y Porras (1994).

5.2.4.3. Fase 3. Definición de los Constructos e Indicadores

En esta fase se definieron cada uno de los constructos y los indicadores que los conforman, fundamentados en los estudios e instrumentos relevantes localizados en la revisión de la literatura abordada en la parte teórica de esta investigación. En las siguientes tablas se describen cada uno de los constructos e indicadores.

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Categoría: Primer Orden Tipo: Endógeno Definición: Capacidad de la empresa para promover cambios, en respuesta a los desafíos del entorno donde ésta se desarrolla.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
INDICADORES	ESCALA	BASE TEORICA
Mi Empresa: 1. Es una empresa abierta al cambio y a la evolución, preservando siempre su ideología central. 2. Promueve el cambio y el compromiso hacia éste desde la alta dirección. 3. Explora permanentemente los cambios en el entorno y sus implicaciones para la empresa. 4. Identifica e interpreta con acciones las señales relevantes provenientes del entorno en que la empresa se desarrolla. 5. Promueve la participación en los procesos de cambio de todos los niveles jerárquicos de la empresa. 6. Asigna recursos para llevar a cabo los cambios. 7. Tiene un sistema de recompensas para premiar el esfuerzo de las personas que participan en los procesos de cambio. 8. Comunica el cambio a todos los niveles organizativos. 9. Tiene implementado un sistema de entrenamiento y capacitación para el cambio.	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Aramburu <i>et al.</i> (2006), , Aramburu (2000), De Geus (1997), Garratt, (1987 y 1990), Bahlmann (1990), Senge (1990a y 1990b), Senge <i>et al.</i> (1994 y 1999), Pedler <i>et al.</i> (1991), Burgoyne <i>et al.</i> (1994), Swieringa y Wierdsma (1992), Watkins y Marsick (1993), Redding y Catalanello (1994).

Tabla 5.3. Descripción del Constructo Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Estrategia Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Exógeno Definición: Definición de una estrategia emergente, proactiva, que es formulada a través de un proceso participativo y es coherente con la misión y visión claramente definidas.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
INDICADORES	ESCALA	BASE TEORICA
En mi empresa. 1. Se tienen definidos de manera formal la misión, la visión, los valores y las políticas de la empresa. 2. En el proceso de formulación de la estrategia participan diversos niveles de la empresa, incluyendo la dirección general de ésta, las direcciones de departamento, las direcciones de división y otros niveles. 3. La estrategia se formula sólo cuando es necesario (por ej. en situaciones de crisis) 4. La estrategia se formula siempre que se generan ideas o iniciativas que pueden inducir un replanteamiento estratégico. 5. El proceso de formulación estratégica incluye una buena dosis de intuición.	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Aramburu <i>et al.</i> (2006), García (2002), Aramburu (2000), Yeung <i>et al.</i> (1999), Denton (1998), Marquardt (1996), Marquardt y Reynolds (1994), Swieringa y Wierdsma (1992). Hedberg y Wolf (2003), Probst y Buchel (1997), Drew y Smith (1995), Slater y Narver (1995), Burgoyne (1994), Redding y Catalanello (1994) Mayo y Lank (1994), Bahlmann (1990), De Geus (1988).

Tabla 5.4. Descripción del Constructo Estrategia
Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Diseño Organizativo Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Exógeno Definición: Definición de un contexto organizativo (estructura organizativa y relaciones de autoridad) flexible, descentralizado con poca jerarquía, y que promueva el trabajo autónomo y en equipo.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
En mi empresa. 1. Las unidades organizativas (direcciones o gerencias de división, departamento, etc.) disponen de autoridad completa (autonomía) para tomar decisiones sin necesidad de consulta cuando se presentan situaciones no previstas o planificadas. 2. El número de personas que toman decisiones destacadas (importantes) es alto. 3. El número de áreas donde se toman decisiones destacadas (importantes) es alto. 4. El trabajo se basa en la confianza entre las personas y su involucramiento en un proyecto común. 5. Las relaciones interpersonales se basan en la colaboración libremente ofrecida y basada en la confianza. 6. Los individuos y las unidades organizativas se relacionan entre sí directa y lateralmente. 7. Los individuos y las unidades organizativas utilizan múltiples canales de comunicación. 8. Se promueve el trabajo a través de equipos autónomos y autoadministrados. 9. Existe un número elevado de equipos de trabajo ad-hoc (de acuerdo a las circunstancias) 10. La empresa se estructura en torno a procesos. 11. La empresa se estructura en torno a proyectos.	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Aramburu <i>et al.</i> (2006), Trujillo (2005), García (2002), Aramburu (2000), Yeung <i>et al.</i> (1999), Denton (1998), Marquardt (1996), Marquardt y Reynolds (1994), Mayo y Lank (1994), Pinchot y Pinchot (1994), Watkins y Marsick (1993), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994), Swieringa y Wierdsma (1992), Bahlmann (1990).

Tabla 5.5. Descripción del Constructo Diseño Organizativo
Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Cultura Organizativa Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Exógeno Definición: Sistema de valores asumidos por la organización que propicia la creación de un ambiente donde se fomente el cambio.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
En mi empresa. 1. Existe un enfoque claramente definido y comunicado a favor del cambio. 2. Se cuenta con un conjunto de valores (por ej. la tolerancia, diversidad, independencia, colaboración, confianza, etc.) que muestran explícitamente el deseo de ser una empresa con alta capacidad de cambio 3. Se respaldan los valores promotores del cambio a través de un abanico de comportamientos, explícitos e implícitos (por ej. participación, comunicación, capacitación, incentivos y recompensas, asignación de recursos). 4. Se ven los cambios en el entorno como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje. 5. Se tiene un compromiso hacia la mejora continua de productos y servicios. 6. Se respira un clima de confianza y autonomía. 7. Existen incentivos para la innovación, experimentación y asunción de riesgos. 8. La creatividad, variedad y diversidad se consideran muy importantes.	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Aramburu (2006), Yeung (2000), Marquardt (1996), Marquardt y Reynolds (1994), Mayo y Lank (1994), Swieringa y Wierdsma (1992).

Tabla 5.6. Descripción del Constructo Cultura Organizativa

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Estilo de Liderazgo Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Exógeno Definición: Habilidad del equipo directivo para inspirar a su personal para que emprenda cambios.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
En mi organización nuestros líderes 1. Buscan y respaldan las innovaciones en los procesos que mejoran la productividad. 2. Dedicar atención (tiempo y energía) al cambio. 3. Generan información que demuestra la necesidad de cambiar. 4. Actúan de manera tal que demuestran públicamente su compromiso con el cambio. 5. Tienen una visión clara de hacia dónde va la empresa. 6. Desarrollan la visión de la empresa con la colaboración de muchos miembros de todos los niveles y la comunican eficazmente al resto de la empresa. 7. Fomentan el diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas. 8. Fomentan la experimentación y aprueban los retos y desafíos. 9. Invierten tiempo y recursos materiales, humanos y económicos en entrenar y desarrollar a otros y a ellos mismos. 10. Colaboran eficazmente con sus homólogos. 11. Invierten tiempo en trabajar en red (interna y externamente) para conseguir contactos y aprender de los demás.	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Trujillo (2005), García (2002), Yeung et al. (1999), Mayo y Lank (1994), Senge (1990a y 1990b), Senge et al. (1994 y 1999).

Tabla 5.7. Descripción del Constructo Estilo de Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)			
Nombre: Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial Categoría: CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN Tipo: Endógeno Definición: Capacidad de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo.			
INDICADORES (CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN)			
IDENTIFICACION	INDICADORES	ESCALA	BASE TEORICA
Nombre: IDENTIDAD Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Endógeno Definición: Habilidad de la empresa para construir una personalidad e identidad propia que mantiene una ideología central, mantiene sus valores centrales y sentido de propósito, que va más allá del dinero, que guía e inspira al personal de toda la organización y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo	En mi empresa. 1. Existe un conjunto de propósitos (razones) que fundamentan su existencia y continuidad. 2. Los propósitos van más allá de solo ganar dinero. 3. Todas las acciones están alineadas con su propósito central y con su identidad. 4. Existe un conjunto de principios y valores que se han mantenido durante largos períodos de tiempo. 5. Existe una fuerte alineación entre los valores personales y organizacionales. 6. Hay una identidad (personalidad) que la distingue claramente en su entorno. 7. Los empleados se sienten como parte de una comunidad, tienen sentido de pertenencia y se identifican con su misión y valores comunes.	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Wenler (2005), Hamel and Välikangas (2003), Kotecki (2001), Dautoff (2001), Robb (2000), De Geus (1997), Collins y Porras (1994).

Tabla 5.8. Descripción del Constructo Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Tolerancia Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Endógeno Definición: Habilidad de la empresa para crear un ambiente, tiempo y espacio de apertura para la experimentación, tolerante con la incertidumbre y la ambigüedad, como una forma de estimular el progreso.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
INDICADORES	ESCALA	BASE TEORICA
En mi empresa: 1. Se promueve la creatividad, experimentación, aprendizaje e investigación. 2. Se toleran las nuevas opciones y la ambigüedad. 3. Se acepta la diversidad en el comportamiento y creencias, tanto hacia adentro, como hacia fuera de la empresa. 4. Se toleran nuevas ideas y experimentos que le permiten un mejor entendimiento del negocio. 5. Se motiva la generación de nuevas ideas y enfoques radicales sobre los aspectos que está enfrentando. 6. Se acepta cometer errores como medio de aprendizaje. 7. Se destinan recursos para los programas de experimentación que puedan generar ventajas competitivas.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Wenzler (2005), Dautoff (2001), Robb (2000), De Geus (1997), Collins y Porras (1994).

Tabla 5.8. Descripción del Constructo Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Interdependencia Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Endógeno Definición: Habilidad de la empresa para desarrollar relaciones constructivas con otras entidades dentro y fuera de la organización.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
INDICADORES	ESCALA	BASE TEORICA
En mi empresa: 1. Se promueve la creación de redes de relaciones, tanto internas como externas. 2. Se comparte inteligencia (información, ideas, conocimiento) dentro de estas redes de relaciones. 3. Se promueve la búsqueda de nuevos socios y alianzas para mejorar la competitividad.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Wenzler (2005), Kotecki (2001), Robb (2000), De Geus (1997).

Tabla 5.8. Descripción del Constructo Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Orientación Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Endógeno Definición: Habilidad de la empresa para desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
INDICADORES	ESCALA	BASE TEORICA
En mi empresa: 1. El equipo directivo toma acciones que guían o influyen para que la empresa continúe operando prósperamente a través del tiempo. 2. Está bien distribuido y equilibrado el poder dentro de su estructura directiva. 3. Se tiene un sistema de formación y administración para la sucesión del liderazgo a todos los niveles de la organización que garantice su continuidad. 4. Existe una cohesión interna de sus equipos directivos.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Wenzler (2005), Kotecki (2001), Dautoff (2001), Collins y Porras (1994).

Tabla 5.8. Descripción del Constructo Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTO (Variable latente no observable)		
Nombre: Conservación Categoría: CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN Tipo: Endógeno Definición: Habilidad de la empresa para gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente.		
INDICADORES (Variables observables, manifiestas o medidas)		
INDICADORES	ESCALA	BASE TEORICA
En mi empresa: 1. Existe un intento decidido de crecimiento. 2. Se pone especial cuidado en el sistema de gestión financiera y en el desempeño de la empresa. 3. Se financia principalmente el crecimiento con fondos propios y no con deuda. 4. Se es consciente de la importancia de contar con flujo de efectivo para lograr mejores oportunidades que la competencia y financiar el crecimiento. 5. Promueve las inversiones a largo plazo para el futuro.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Wenzler (2005), Hamel and Välikangas (2003), Kotecki (2001), Dautoff (2001), De Geus (1997), Collins y Porras (1994).

Tabla 5.8. Descripción del Constructo Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.4. Fase 4. Construcción del Instrumento de Medición

Dada la falta de disponibilidad en la literatura de un instrumento que integrara las diferentes variables que se pretenden medir, se decidió diseñar uno tomando como referencia los estudios relevantes seleccionados y la definición de los constructos e indicadores en la fase 3.

Primeramente se formularon los ítems o reactivos de cada uno de los indicadores que se pretenden medir (para cada constructo). En este punto y dado que la mayoría de los estudios están escritos en el idioma inglés, se puso especial atención en la traducción de los ítems a fin de captar adecuadamente la idea de los conceptos para asegurar la correcta comprensión por parte de los encuestados.

Una vez formulados los ítems del cuestionario se procedió a codificarlos, asignando los valores (opciones de respuesta) para cada ítem, los cuales fueron documentados en un manual de codificación.

La medición se realizó utilizando escalas tipo Likert. Las escalas Likert consisten en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, a través de los cuales se pide a los encuestados que expresen su opinión eligiendo uno de los puntos de la escala (Hernández *et al.* 2007).

Se decidió utilizar las escalas tipo Likert con el propósito de tener un instrumento con una estructura homogénea y consistente que estimulara e implicara más a los encuestados en sus respuestas. Adicionalmente, este tipo de escalas tiene como ventaja valorar positiva y negativamente cada ítem, además resulta fácil de responder por parte de las personas encuestadas (García, 2002).

Siguiendo las recomendaciones de García (2002) y Yeung *et al.* (2000), se utilizó una escala de 5 puntos. La escala comprende un intervalo que va desde

1, “totalmente de acuerdo” hasta el 5, “totalmente en desacuerdo”, considerando el 3 como la posición de indiferencia.

Un aspecto fundamental para utilizar las escalas Likert es que PLS GRAPH (software utilizado para el análisis de los datos) es bastante robusto en el tratamiento de procedimientos estadísticos que utilizan escalas de intervalos, tal como lo afirman Chin *et al.* (2003).

Siguiendo la recomendación de García (2002), se evitó la utilización de preguntas expresadas negativamente, ya que inducen con facilidad al error, así que se intentó utilizar en los reactivos: frases cortas y en positivo. Así mismo, los ítems se estructuraron de acuerdo a un orden y secuencia lógica a fin de evitar que éste influyera en la respuesta de los encuestados; además de que un adecuado orden facilita su contestación. En consecuencia el cuestionario fue estructurado en 4 secciones.

La primera sección incluye 9 reactivos o ítems tendientes a conocer la opinión de los ejecutivos encuestados con relación a la capacidad de aprendizaje de la empresa.

La segunda sección contiene una serie de afirmaciones enfocadas a conocer la opinión de los directivos encuestados sobre la influencia del contexto de gestión implementado en la empresa como determinante de su capacidad de aprendizaje. Esta sección incluye preguntas relacionadas con la estrategia de la empresa, sobre su diseño organizativo, su cultura organizativa y su estilo de liderazgo.

En la tercera sección se incluyeron reactivos con el objetivo de captar información del encuestado en relación a la capacidad de la empresa para perdurar en el tiempo. En este sentido se incluyeron preguntas en relación a los aspectos de la identidad de la empresa, la tolerancia, la interdependencia,

la orientación y la conservación, considerados estos aspectos como rasgos de las empresas perdurables (resistentes).

Finalmente, la cuarta sección contempla preguntas relacionadas con información demográfica e identificación de la empresa y el ejecutivo encuestado, utilizando escalas nominales o de razón. Se situaron al final del cuestionario siguiendo la recomendación de García (2002). Ya que éstas son las que menos esfuerzo requieren al encuestado y en caso de que alguna de ellas no deseara contestarla, no provocaría distorsión posterior al resto de las respuestas.

Resumiendo, el cuestionario cuenta con cuatro secciones estructuradas en orden y secuencia lógica de acuerdo a los constructos que se pretenden medir. Contiene un total de 70 preguntas. Para ver detalles, el Anexo 3 contiene una copia del cuestionario aplicado a las empresas.

5.2.4.5. Fase 5. Validación del Instrumento de Medición

Una vez definidos cada uno de los constructos, indicadores e ítems y determinada su forma de codificación, se procedió a validar el instrumento de medida.

De acuerdo con McGartland *et al.* (2003) las medidas deben ser breves, claras y de fácil aplicación. Adicionalmente, deben estar caracterizadas como válidas y fiables. Con el propósito de que el instrumento de medición cumpliera con las características antes citadas, se realizan dos pruebas de validez: validez de contenido y una prueba piloto.

Validez de Contenido

En términos generales, se dice que un instrumento es válido cuando realmente mide la variable que intenta medir (Saraph *et al.*, 1989). Por su parte, la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide (Hernández *et al.*, 2007).

Para el caso particular de este estudio, se invitó a un panel de cuatro expertos para evaluar los ítems. El panel estuvo formado por cuatro académicos con grado doctoral en administración y comportamiento organizativo, así como también con experiencia teórica y práctica en los temas objeto de estudio.

Para los efectos de evaluación se diseñó un instrumento conteniendo cada uno de los ítems incluidos en el cuestionario (ver Anexo 1). A través de este instrumento el panel de expertos evaluó la claridad y la representatividad de cada uno de los ítems utilizando una escala de 4 puntos. Para el caso de la claridad, la escala fue la siguiente: 1= “no claro”; 2= “requiere modificaciones importantes”; 3= “requiere modificaciones menores”; y 4= “claro”. La representatividad se evaluó de acuerdo a la siguiente escala: 1= “no representativo”; 2= “requiere modificaciones importantes”; 3= “requiere modificaciones menores”; y 4= “representativo”. Adicionalmente, se incluyó en el instrumento de evaluación un espacio para que el panel de expertos expresara otras observaciones respecto a los ítems.

Una vez finalizada la evaluación por parte del panel de expertos se procedió a efectuar un análisis de las respuestas y aportaciones realizadas, poniendo especial atención en aquellos ítems que fueron calificados con 1 y 2, los cuales de acuerdo a la escala utilizada eran los menos claros o representativos. 11 ítems de los 75 incluidos en el cuestionario fueron evaluados como no claros o que requieren modificaciones mayores. Respecto a la representatividad, sólo 6 fueron evaluados como no representativos o que requieren modificaciones mayores. En el Anexo 2 se recogen los resultados obtenidos en la evaluación de contenido del instrumento de medición.

Posteriormente a la identificación de los ítems con problema se procedió a efectuar los ajustes necesarios en cuanto a su redacción y comprensión.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, se puede decir que los resultados de la prueba de validez de contenido fueron satisfactorios, toda vez que la mayoría (85%) de los ítems fueron aceptados como claros y representativos.

Es importante aclarar que la validez estadística del instrumento de medición, se hizo conforme al procedimiento de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) desde el enfoque de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares -PLS*), método de análisis estadístico utilizado en el presente trabajo, el cual se explica detalladamente en los apartados 6.3.2.1 y 6.3.3.1 del siguiente capítulo.

Prueba Piloto

Habiendo realizado los ajustes correspondientes derivados de la prueba de validez de contenido, se procedió a efectuar una prueba piloto del instrumento de medición. La prueba se llevó a cabo en dos empresas, A y B. La empresa A cumplía con todos los criterios de inclusión definidos para formar parte de la muestra; la B cumplía igualmente con los criterios con excepción de la antigüedad de la empresa, que en este caso no contaba la edad mínima de 40 años de operación.

El perfil y las características de los directivos a quienes se aplicó la prueba es afín al definido en la muestra de la presente investigación. En la empresa A el cuestionario se aplicó a un grupo de 10 ejecutivos y en la empresa B a 5; en ambos casos los ejecutivos pertenecían a las diferentes divisiones y áreas de la empresa. En la tabla 5.9 se presentan los datos demográficos de los encuestados.

Edad	Empresa (A)	Empresa (B)
25 a 35 años	1	3
36 a 45 años	4	2
46 a 55 años	4	
más de 55 años	1	

Puesto		
Director (Gerente) División	4	
Director (Gerente) Departamento	4	2
Jefe (Encargado) de Área	2	3

Años en el Puesto		
1 a 5 años	6	3
6 a 10 años	1	1
11 a 15 años	2	1
16 a 20 años	1	

Años en la Empresa		
1 a 5 años	4	1
6 a 10 años	2	2
11 a 15 años	1	2
16 a 20 años	1	
26 a 30 años	2	

Grado Académico		
Maestría	5	3
Profesional	4	2
Preparatoria/Técnico	1	

Tabla 5.9.

Datos Demograficos de los Participantes en la Prueba Piloto.

Los objetivos principales de la prueba piloto fueron evaluar la presentación del cuestionario, sus instrucciones y el tiempo utilizado para responderlo. Así mismo la prueba buscaba registrar actitudes hacia el cuestionario además de registrar las dudas y comentarios respecto al mismo. Adicionalmente, y dado el perfil de los encuestados, se solicitó retroalimentación sobre la claridad de los reactivos.

Después de que el cuestionario fue cumplimentado, se solicitó a los ejecutivos encuestados aportar sus observaciones, comentarios y retroalimentación verbalmente sobre el cuestionario. La principal aportación de los encuestados giró en torno a aspectos de ambigüedad y claridad de algunos de los reactivos.

El investigador tomó nota de los mismos para su posterior consideración en el diseño de la versión final del instrumento.

Respecto a los resultados de la prueba piloto se puede concluir que fueron satisfactorios, ya que los encuestados manifestaron, en general, no haber experimentado problemas de entendimiento sobre los reactivos, así mismo comentaron la claridad de las instrucciones. También manifestaron que el tiempo para responderlo era adecuado (tardaron entre 13 y 18 minutos en responderlo) y de manera general expresaron que los reactivos eran claros desde el punto de vista de los conceptos teóricos que se manejaban.

Posterior a la aplicación de la prueba piloto y considerando la retroalimentación aportada por parte de los participantes, se procedió a preparar la versión final del instrumento de medida para su aplicación a la muestra seleccionada.

5.2.4.6. Fase 6. Recogida de Datos

Partiendo de la base de datos elaborada previamente, tal como se describió en el apartado de la base de sondeo, y con información corroborada y actualizada respecto a los datos generales de las empresas y de sus ejecutivos, se dio inicio a la aplicación de los cuestionarios.

Primeramente se estableció contacto con las empresas vía telefónica para identificar los ejecutivos indicados para contestar el cuestionario, recordando que dichos ejecutivos deberían pertenecer al equipo directivo de la empresa y conocer ampliamente la operación de la misma.

Una vez identificados los ejecutivos dispuestos a contestar el cuestionario, y con el propósito de asegurar una alta tasa de respuesta, se procedió a establecer contacto telefónico directamente con ellos. El objetivo de este primer contacto fue hacer una presentación del investigador, explicar el objetivo del estudio, describir de manera general los elementos y el tipo de información solicitada en el cuestionario; así como el procedimiento y el tiempo de

aplicación del mismo. Con esta explicación se buscaba en definitiva captar su interés para participar en el estudio.

Establecido el primer contacto con los ejecutivos y a solicitud expresa de la mayoría de ellos, como parte de sus políticas institucionales, se envió por correo electrónico el cuestionario con el fin de revisar en detalle la información contenida en el mismo. Dando un margen de una semana para su revisión.

Posterior al envío del cuestionario, se estableció nuevamente contacto con los directivos a fin de verificar su acuerdo o desacuerdo en participar en el estudio. En esta parte nos complace la alta tasa (aproximadamente el 60%) de respuesta e interés demostrada por las empresas contactadas, no obstante la disponibilidad de tiempo de los ejecutivos. Esta conversación se aprovechó además para agendar fecha y hora para la aplicación del cuestionario.

La aplicación de los cuestionarios fue de tipo dirigida y se realizó en las oficinas de los ejecutivos; se decidió utilizar este método a fin de minimizar el tiempo de espera para la recepción de los cuestionarios. Durante la aplicación se hizo una presentación personal y formal del investigador, se revisaron los antecedentes del estudio para finalmente presentar el cuestionario, haciendo especial énfasis en las instrucciones. Durante el proceso de aplicación la función del investigador fue principalmente de observador. Vale comentar la excelente disponibilidad de algunos ejecutivos, de tal manera que ellos contestaron los cuestionarios por su cuenta enviándolos por fax o por mensajería propia al investigador.

Una vez finalizada la aplicación de cada uno de los cuestionarios, el investigador procedió a revisar los cuestionarios a fin de asegurarse de que éstos estuvieran debidamente cumplimentados. En caso de omisión de alguna información del cuestionario se contactó de nuevo a los ejecutivos y se les solicitó las contestaciones respectivas.

5.2.4.7. Fase 7. Codificación y Captura de Datos

Una vez aplicados los cuestionarios se procedió a la codificación y procesamiento de los mismos. La codificación se inició con la asignación de códigos de identificación de cada una de las empresas. El resto de la codificación se efectuó conforme al manual de codificación elaborado previamente, de acuerdo a los valores previstos que pueden adoptar cada uno de los ítems.

Seguido de la codificación de los cuestionarios, se preparó un archivo en formato “Excel” para la captura de los datos (respuestas a los ítems). Una vez capturados todos los datos, se llevó a cabo una doble verificación de la información para que la base de datos estuviera lista y correcta para el análisis de los datos.

5.3. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

El modelo conceptual descrito en el capítulo previo fue testado a través de la aplicación de un análisis multivariante de segunda generación, basado en el método de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) desde el enfoque de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares -PLS*). De acuerdo con Chin (1998a y 1998b) los MEE surgen de la unión de la perspectiva econométrica, enfocada en la predicción y explicación del comportamiento de variables dependientes y el enfoque psicométrico, que trata de inferir variables no observables (latentes) a partir de múltiples indicadores observables (variables manifiestas). Para el citado autor los MEE, combinan aspectos de regresión múltiple y análisis de factores con el fin de estimar una serie de relaciones de interdependencia interrelacionadas simultáneamente.

Los MEE valoran en un análisis único, sistemático e integrador dos aspectos: 1) el Modelo de Medida, describiendo cómo cada variable latente es medida por medio de las variables manifiestas, y 2) el Modelo Estructural, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas, basadas en la teoría, entre un conjunto de constructos dependientes e independientes (Cepeda y Roldán, 2006).

En general los MEE permiten: 1) modelar el error de medida, es decir, grado en que las variables que podemos medir (indicadores) no describen perfectamente las variables latentes de interés; 2) incorporar constructos no observables o latentes medidos por medio de indicadores (ítems, variables manifiestas o medidas observables); 3) modelar relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes o exógenas) y variables dependientes o endógenas y; 4) combinar y confrontar conocimiento *a priori* e hipótesis con datos empíricos (Chin, 1998a; Cepeda y Roldan, 2006).

De acuerdo a Chin (1998a y 1998b) *Partial Least Squares* (PLS) es una técnica de modelación de ecuaciones estructurales que utiliza el enfoque de estimación

basado en componentes principales para probar las hipótesis de investigación. Chin señala que esta técnica es muy recomendable en trabajos de investigación donde existen variables latentes, no manifiestas u observables, que es el caso de muchos de los trabajos desarrollados en las ciencias sociales y del comportamiento.

Barclay (1995) afirma que el núcleo principal de PLS radica en que es una combinación iterativa de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos, y de análisis *path* que permite la construcción de un sistema de constructos. Las relaciones hipotetizadas entre medidas o indicadores y constructos, y entre constructos y otros constructos son guiadas por la teoría. La estimación de los parámetros que representan a las medidas y a las relaciones *path*, son llevadas a cabo empleando Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS). PLS puede ser entendido como una sólida comprensión de análisis de componentes principales, análisis *path* y regresión OLS.

En la figura 5.2 se presenta la notación estándar utilizada para representar los modelos en PLS. La figura ilustra un modelo genérico simple con dos constructos, representados por círculos, considerados como variables latentes no observables o manifiestas (Chin 1998a). El constructo exógeno (representado como ξ) es mostrado como predictor mientras que el constructo endógeno (representado como η) denota causalidad. Un constructo exógeno se puede interpretar como una variable independiente mientras que el endógeno se interpreta como una variable dependiente.

Las variables latentes o constructos son valoradas a través de indicadores representados por los rectángulos, los cuales pueden ser reflectivos (representados por x) o formativos (representados por y). En general, un constructo con indicadores formativos implica que el constructo es función de las variables, las variables forman, causan o preceden al constructo. En el caso de constructos con indicadores reflectivos, éstos son determinados o están en función del constructo (Barclay, 1995).

Las “ b ” representan la relación entre constructos mientras que las “ π ” y las “ λ ” representan los pesos y las cargas de los indicadores formativos y reflectivos, respectivamente. Finalmente la “ μ ” representa el residuo del modelo estructural, “ ζ ” los residuos provenientes de las regresiones y “ ε ” los términos de error.

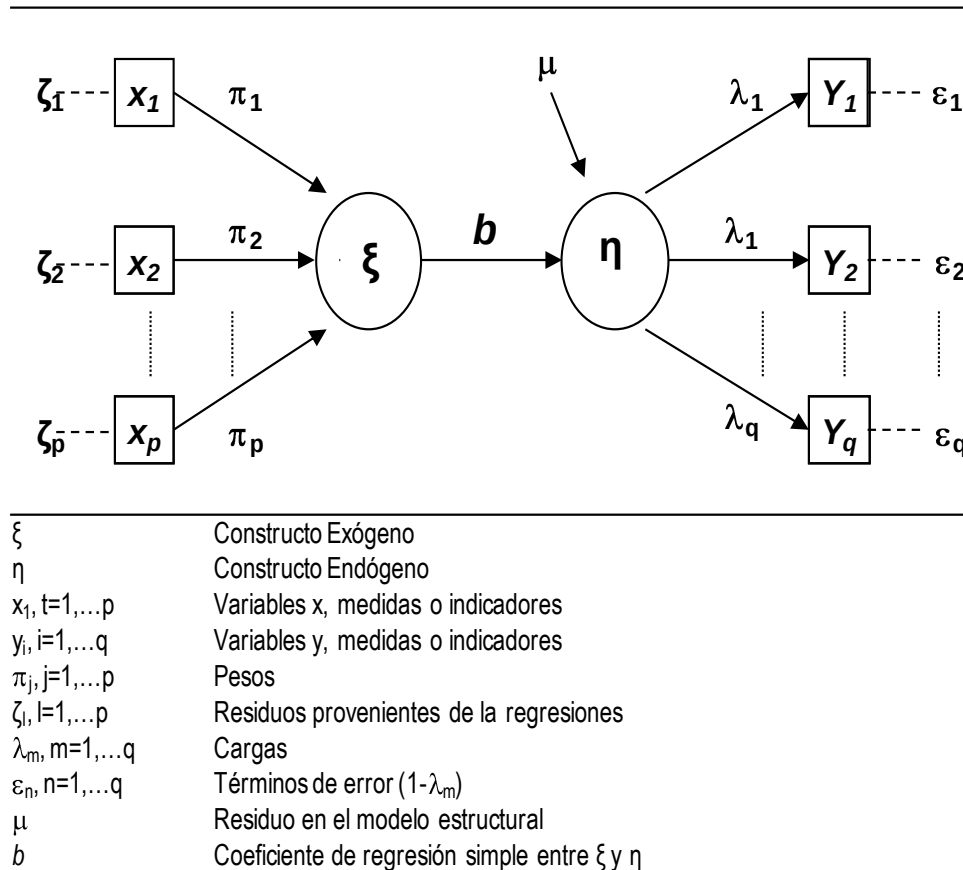


Figura 5.2. Notación estándar para representar un modelo en PLS

Fuente: Adaptado de Berclay (1995)

Por otra parte, las razones de utilizar PLS – y no el enfoque basado en covarianzas - para evaluar el modelo propuesto son: primero, PLS es una técnica orientada a la predicción de variables dependientes, tanto latentes como manifiestas, característica explícita de algunas de las variables que utilizamos en nuestro modelo.

Segundo, PLS es una técnica orientada principalmente al análisis predictivo en situaciones en donde la teoría está poco desarrollada o es insuficiente y la información es escasa (Wold, 1979), especialmente cuando las hipótesis se derivan de una teoría de nivel macro en donde no todas las variables relevantes se conocen (Falk y Millar, 1992) como es el caso de esta investigación, particularmente en lo que corresponde al constructo de perdurabilidad empresarial

Tercero, PLS es una técnica muy robusta en situaciones donde la muestra está en un rango de pequeño a moderado en el tratamiento de muestras (Chin, 1998a).

Cuarto, PLS trabaja adecuadamente con modelos complejos que involucran un gran número de variables latentes y manifiestas (Falk y Millar, 1992). En el caso del estudio que se presenta se manejan constructos de primero y segundo orden, diez diferentes constructos, indicadores tanto reflectivos como formativos, además de manejar un total de 70 medidas.

Quinto, PLS utiliza diferentes tipos de medidas o indicadores, nominales, de intervalo y de escala. El instrumento utilizado para medir las diferentes variables en la investigación que se presenta está diseñado en base a escalas de Likert.

La última razón de utilizar la técnica de PLS para evaluar nuestro modelo subyace en el tipo de estudio emprendido que es no experimental. De acuerdo con Falk y Millar (1992) PLS se puede emplear en diseños de investigación no experimentales (p. ej. encuestas, datos secundarios, diseño de investigación cuasi experimental, etc.).

Aún y cuando los parámetros de medida y estructurales son estimados al mismo tiempo, un modelo bajo la técnica de PLS es analizado e interpretado en dos etapas principales (Berclay *et al.*, 1995): 1) La evaluación de la fiabilidad y

validez del modelo de medida, y 2) la evaluación del modelo estructural. De acuerdo con los autores citados, esta secuencia asegura que se ha evaluado la fiabilidad y la validez de los constructos antes de establecer conclusiones sobre las relaciones entre constructos.

El modelo de medida se evalúa a través de tres pruebas: 1) fiabilidad individual del ítem, 2) la consistencia interna, y 3) la validez discriminante. Por su parte, la evaluación del modelo estructural se evalúa a través de: 1) el análisis de la fortaleza del modelo, 2) la capacidad predictiva del modelo, y 3) la calidad global del modelo.

5.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el presente capítulo se expusieron el método y proceso del diseño metodológico de la investigación para cumplir con los objetivos y testar las hipótesis planteadas.

Para lograr lo anterior, se llevó a cabo un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, explicativo y predictivo utilizando una muestra de 122 empresas atendiendo al criterio de representatividad de acuerdo al método estadístico utilizado. Dicha muestra incluyó empresas de tamaño pequeño, mediano y grande de diferentes ámbitos de actividad empresarial de la región de Monterrey, México.

Para recopilar la información de las variables objeto de estudio se desarrolló un estudio de campo de acuerdo a un proceso de 7 etapas que contempla desde la revisión de la literatura, hasta los aspectos de codificación de datos, pasando por la evaluación de contenido y la prueba piloto para evaluar el cuestionario. Dicho cuestionario está conformado por 70 enunciados, evaluados a través de escalas tipo Likert en un rango de 1 a 5, agrupados en tres secciones: aprendizaje organizativo, factores del contexto de gestión y perdurabilidad (resistencia) empresarial. Así mismo, contempla una sección de datos demográficos y de identificación de los ejecutivos y empresas encuestadas.

Para validar el instrumento de medida, se llevaron a cabo pruebas de validez de contenido con un grupo de cuatro expertos en los temas objeto de estudio, obteniendo retroalimentación principalmente en cuanto a la redacción de los enunciados, siendolos resultados favorables. También para verificar la comprensión y claridad del cuestionario, se realizó una prueba piloto con 15 ejecutivos de 2 empresas con un perfil similar a los criterios de inclusión definidos en la investigación, siendo los resultados favorables, por lo que se procedió a su aplicación a las empresas seleccionadas. Los cuestionarios se aplicaron a los ejecutivos de primer nivel de las empresas seleccionadas con el

propósito de obtener mejor calidad en las respuestas, dado su conocimiento sobre la empresa.

Finalmente, en este capítulo se da una explicación general de la modelación de ecuaciones estructurales bajo la técnica de Partial Least Square (PLS), método estadístico utilizado para el análisis de los datos de esta investigación. En el siguiente capítulo se exponen los resultados de la investigación, incluyendo la evaluación del modelo conceptual y la verificación de las hipótesis.

Capítulo 6

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Contenido:

- 6.1. Introducción al Capítulo*
- 6.2. Análisis Descriptivo*
- 6.3. Análisis Multivariante*
- 6.4. Resumen del Capítulo*

6.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación incluyendo la evaluación del modelo conceptual propuesto, así como la verificación de las hipótesis formuladas. El capítulo se ha estructurado en cuatro apartados principales incluyendo la introducción.

El primer apartado es introductorio. El segundo contiene los resultados del análisis descriptivo que se llevó a cabo con el propósito de indagar en el grado de presencia de los indicadores en relación a sus respectivos constructos, realizado a través de estudio de frecuencias, utilizando el programa estadístico SPSS versión 16.0.

Atendiendo a las etapas de análisis de un modelo de ecuaciones estructurales basado en PLS, el tercer apartado presenta los resultados del análisis multivariante realizado incluyendo la valoración del modelo de medida y el modelo estructural, tanto para los constructos de primer orden como para los de segundo orden. Así mismo, se presenta el nomograma propuesto en la investigación, el cual se explica tanto de forma agregada como desagregada, con el propósito de explicar, por un lado, las relaciones de causalidad entre los constructos y las hipótesis que se plantean, y por otro, el tipo de constructos e indicadores que se contemplan. Además, se hace un breve repaso de las definiciones operativas de cada uno de los constructos.

Como parte final del capítulo, en el cuarto apartado se presenta un resumen del análisis efectuado, haciendo especial énfasis en los aspectos más destacados y relevantes surgidos como resultado del proceso.

6.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Como punto de partida del análisis y evaluación de resultados y como complemento al análisis multivariante, se realizó un análisis descriptivo de los datos, con el propósito de tener una mejor visión y conocimiento del perfil de las empresas estudiadas, indagando el grado de presencia de cada uno de los indicadores respecto de sus constructos respectivos. Para tal efecto, se construyeron tablas de frecuencia mediante la utilización del software estadístico SPSS versión 16.00. Las tablas 6.1 a la 6.10 muestran las distribuciones de frecuencias obtenidas para cada uno de los constructos que acumulan la opinión que tienen los directivos consultados respecto a cada tema. Para indagar en el grado de presencia de los indicadores y mantener una consistencia en el análisis, se utilizó como punto medio para evaluar la opinión de los directivos el valor de 3 de acuerdo a la escala de Likert utilizada, por tanto las respuestas obtenidas como valores inferiores a éste (1 y 2) se consideraron, exclusivamente para efectos de este análisis, como opiniones de “desacuerdo”, mientras que las respuestas obtenidas como valores superiores (4 y 5) se consideraron como opiniones de “acuerdo”. En las líneas siguientes se presentan los aspectos más destacados del análisis descriptivo.

6.2.1. Aprendizaje Organizativo

A continuación en la tabla 6.1, se muestra la distribución de frecuencias obtenidas para cada uno de los indicadores del constructo de Aprendizaje Organizativo. Se observa que en general las empresas estudiadas tienen una alta sensibilidad respecto a los cambios en el entorno, toda vez que los directivos consultados opinaron que sus empresas son abiertas *al cambio* (CCA -83.6%), *están comprometidas con el cambio* (CCB -81.9%) y *exploran e interpretan adecuadamente las señales de cambio en el entorno* (CCC -81.2% y CCD -79.6%). Asimismo, *promueven la participación de los involucrados en el proceso de cambio* (CCE -71.3%). *Asignan recursos para llevar a cabo el cambio* (CCF -74.6%), y *comunican el cambio* (CCH -75.4%). Sin embargo llama la atención, por el contrario, que una importante proporción de los

directivos no está de acuerdo respecto a los *sistema de recompensa utilizados por la empresa para premiar el cambio* (CCG -47.5%) y los *sistemas de entrenamiento a disposición de los involucrados en el proceso de cambio* (CCI - 53.3%). El hecho de que las empresas estudiadas sean sensibles a los cambios del entorno, de acuerdo a los estudiosos del tema citados en los capítulos anteriores, favorece su capacidad de aprendizaje y por lo tanto su perdurabilidad.

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CCA: Apertura al cambio						
Frecuencia	1	1	18	46	56	122
Porcentaje	0.8	0.8	14.8	37.7	45.9	100.0
CCB: Promoción y compromiso hacia el cambio						
Frecuencia	0	3	19	32	68	122
Porcentaje	0.0	2.5	15.6	26.2	55.7	100.0
CCC: Exploración respecto a los cambios en el entorno						
Frecuencia	0	7	16	45	54	122
Porcentaje	0.0	5.7	13.1	36.9	44.3	100.0
CCD: Interpretación de las señales del entorno						
Frecuencia	2	3	20	55	42	122
Porcentaje	1.6	2.5	16.4	45.1	34.4	100.0
CCE: Participación de los diferentes niveles en los proceso de cambio						
Frecuencia	3	7	25	43	44	122
Porcentaje	2.5	5.7	20.5	35.2	36.1	100.0
CCF: Asignación de recursos para llevar a cabo el cambio						
Frecuencia	1	5	25	52	39	122
Porcentaje	0.8	4.1	20.5	42.6	32.0	100.0
CCG: Sistema de recompensa para premiar el cambio						
Frecuencia	11	16	37	31	27	122
Porcentaje	9.0	13.1	30.3	25.4	22.1	100.0
CCH: Comunicación del cambio						
Frecuencia	2	7	21	35	57	122
Porcentaje	1.6	5.7	17.2	28.7	46.7	100.0
CCI: Sistema de entrenamiento y capacitación para el cambio						
Frecuencia	5	14	38	34	31	122
Porcentaje	4.1	11.5	31.1	27.9	25.4	100.0
Tabla 6.1 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Aprendizaje Organizativo						
Fuente: Elaboración propia						

6.2.2. Estrategia

La tabla 6.2, recoge la distribución de frecuencias obtenidas respecto a la Estrategia, observándose que el 92.6% de los directivos opinó que en sus empresas tienen *definidos formalmente su misión, visión y sus valores* (FEA), como era de esperar dada su antigüedad; *promueven la participación de los diferentes niveles en la formulación de su estrategia* el 80.30% (FEB). Por otro lado, el 67.23% de las empresas manifestaron *formular su estrategia en situaciones de crisis* (FEC). Llama la atención la poca presencia de procesos de formulación de estrategias emergentes que favorezcan la capacidad de aprendizaje organizativo, ya que, de acuerdo a la opinión de los directivos el 53.2% consideraron hacer un *replanteamiento estratégico inducido por la generación de nuevas iniciativas* (FED). Finalmente, el 42.7% estuvieron completamente de acuerdo en utilizar *una dosis de intuición en el proceso de formulación de su estrategia* (FEE).

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
FEA: Definición de la misión, visión, valores y políticas						
Frecuencia	1	4	4	17	96	122
Porcentaje	0.8	3.3	3.3	13.9	78.7	100.0
FEB: Participación de los diversos niveles en la formulación de la estrategia						
Frecuencia	1	6	17	35	63	122
Porcentaje	0.8	4.9	13.9	28.7	51.6	100.0
FEC: Formulación de la estrategia en situaciones de crisis.						
Frecuencia	7	10	23	22	60	122
Porcentaje	5.7	8.2	18.9	18.0	49.2	100.0
FED: Formulación de estrategia emergente						
Frecuencia	8	16	33	43	22	122
Porcentaje	6.6	13.1	27.0	35.2	18.0	100.0
FEE: Intuición en en el proceso de formulación de la estrategia						
Frecuencia	5	19	46	34	18	122
Porcentaje	4.1	15.6	37.7	27.9	14.8	100.0
Tabla 6.2 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Estrategia						
Fuente: Elaboración propia						

6.2.3. Diseño Organizativo

Siguiendo con el análisis, la tabla 6.3 recoge las distribuciones de frecuencias correspondientes a los elementos del Diseño Organizativo de las empresas estudiadas. Los resultados del análisis destacan, en términos generales, la presencia de un buen número de elementos del diseño organizativo que favorecen la capacidad de aprendizaje de las empresas, según lo expuesto por los estudiosos del tema en la revisión de la literatura. En primer lugar, se observa un importante grado de descentralización, toda vez que un alto porcentaje de los directivos opinó la *existencia de autonomía en las unidades organizativas en la toma de decisiones importantes en la empresa* (DOA – 59.1%). Sin embargo, lo anterior contrasta con el hecho de que solo el 36.1% de los directivos opinaron que el *número de personas que toman decisiones importantes es alto* (DOB). Lo mismo ocurre para el caso del *número de áreas organizativas donde se toman decisiones importantes* (DOC) con una opinión del 39.4%. Por otro lado, destaca la existencia de una *alta relación directa y lateral entre individuos y unidades organizativas* (DOF -84.5%), *la utilización de múltiples canales de comunicación* (DOG 77%), *relaciones de trabajo e interpersonales basadas en la colaboración y la confianza* (DOD -73%, DOE -77.9%).

En cuanto a la estructura organizativa, los resultados también reflejan, aunque en menor proporción, elementos y tipos de estructuras que favorecen la capacidad de aprendizaje. Tal es el caso de la *utilización de equipos autónomos y autogestionados* (DOH -63.9%) y *equipos “ad.hoc”* (DOI -59.0%). Así mismo la presencia en su *diseño organizativo de estructuras por procesos* (DOJ -81.1%) y *por proyectos* (DOK -53.3%).

Capítulo 6: Resultados de la Investigación

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
DOA: Autoridad de la unidades organizativas						
Frecuencia	4	13	33	44	28	122
Porcentaje	3.3	10.7	27.0	36.1	23.0	100.0
DOB: Número de personas que toman decisiones importantes en la empresa						
Frecuencia	10	28	40	30	14	122
Porcentaje	8.2	23.0	32.8	24.6	11.5	100.0
DOC: Número de áreas donde se toman decisiones importantes						
Frecuencia	9	26	39	34	14	122
Porcentaje	7.4	21.3	32.0	27.9	11.5	100.0
DOD: Confianza e involucramiento de las personas						
Frecuencia	4	4	25	50	39	122
Porcentaje	3.3	3.3	20.5	41.0	32.0	100.0
DOE: Relaciones interpersonales						
Frecuencia	3	5	19	59	36	122
Porcentaje	2.5	4.1	15.6	48.4	29.5	100.0
DOF: Relación directa y lateral entre los individuos y unidades organizativas						
Frecuencia	1	5	13	54	49	122
Porcentaje	0.8	4.1	10.7	44.3	40.2	100.0
DOG: Canales de comunicación usados por los individuos y las unidades organizativas						
Frecuencia	0	9	19	48	46	122
Porcentaje	0.0	7.4	15.6	39.3	37.7	100.0
DOH: Pomoción de los equipos autónomos y autodirigidos						
Frecuencia	5	14	25	45	33	122
Porcentaje	4.1	11.5	20.5	36.9	27.0	100.0
DOI: Número de equipos de trabajo <i>ad-hoc</i>						
Frecuencia	5	14	31	46	26	122
Porcentaje	4.1	11.5	25.4	37.7	21.3	100.0
DOJ: Uso de estructura en torno a procesos						
Frecuencia	4	5	14	68	31	122
Porcentaje	3.3	4.1	11.5	55.7	25.4	100.0
DOK: Uso de estructura en torno a proyectos						
Frecuencia	5	14	38	34	31	122
Porcentaje	4.1	11.5	31.1	27.9	25.4	100.0

Tabla 6.3 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Diseño Organizativo
Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Cultura Organizativa

Las distribuciones de frecuencias para el constructo de Cultura Organizativa, aparecen en la tabla 6.4. Nuevamente los resultados del análisis demuestran, en términos generales, la presencia de una serie de valores y comportamientos que respaldan una cultura orientada a promover la capacidad de aprendizaje en las empresas estudiadas de acuerdo a los expertos en el tema.

En primer lugar se observa un clima organizativo que favorece el cambio, ya que en general los directivos estuvieron de acuerdo con la *presencia dentro de su empresa de una clara filosofía definida a favor del cambio* (COA -69.7%), también estuvieron de acuerdo con que sus empresas *cuentan con un conjunto de valores que muestran explícitamente el deseo de ser una empresa con capacidad de cambio* (COB -73.7%) y que además, éstos son respaldados a través de *comportamientos explícitos e implícitos* (COC -66.3%). Así mismo, coincidieron en que en sus empresas *los cambios son vistos como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje* (COD -78.7%) y que *existe un claro compromiso hacia la mejora continua de productos y servicios* (COE -86%).

Por otro lado, *se respira un clima de confianza y autonomía en las empresas* (COF -76.2%) y *los temas de creatividad, variedad y diversidad son muy importantes* (COH -73.8%). Nuevamente llama la atención el contraste entre la importancia que se da a los temas considerados como importantes y la existencia de incentivos para su apoyo, tal como se observa en los resultados, donde sólo el 54.1% de los directivos estuvo de acuerdo en la *existencia de incentivos para el apoyo de la innovación, experimentación y asunción de riesgos* (COG).

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
COA: Existencia de una filosofía de gestión a favor del cambio						
Frecuencia	2	11	24	46	39	122
Porcentaje	1.6	9.0	19.7	37.7	32.0	100.0
COB: El deseo de ser una empresa con capacidad de cambio						
Frecuencia	1	10	21	37	53	122
Porcentaje	0.8	8.2	17.2	30.3	43.4	100.0
COC: Existencia de comportamientos que respaldan los valores promotores del cambio						
Frecuencia	3	13	25	48	33	122
Porcentaje	2.5	10.7	20.5	39.3	27.0	100.0
COD: Visión de los cambios como oportunidad de crecimiento y mejora						
Frecuencia	0	8	18	52	44	122
Porcentaje	0.0	6.6	14.8	42.6	36.1	100.0
COE: Existencia de un compromiso hacia la mejora continua en productos y servicios						
Frecuencia	1	3	13	33	72	122
Porcentaje	0.8	2.5	10.7	27.0	59.0	100.0
COF: Existencia de un clima de confianza y autonomía						
Frecuencia	3	4	22	51	42	122
Porcentaje	2.5	3.3	18.0	41.8	34.4	100.0
COG: Uso de incentivos para la innovación, experimentación y asunción de riesgos						
Frecuencia	12	20	24	32	34	122
Porcentaje	9.8	16.4	19.7	26.2	27.9	100.0
COH: Importancia dada a la creatividad, variedad y diversidad						
Frecuencia	2	7	23	41	49	122
Porcentaje	1.6	5.7	18.9	33.6	40.2	100.0

Tabla 6.4 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Cultura Organizativa
Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Estilo de Liderazgo

Abordando ahora lo correspondiente al Estilo de Liderazgo, los resultados de la tabla 6.5 demuestran elementos que hacen inferir, de acuerdo a la opinión de los ejecutivos encuestados, la existencia de un Estilo de Liderazgo del equipo directivo orientado a promover el Aprendizaje Organizativo dentro de las empresas estudiadas.

En primer lugar, se observa una clara disposición de los líderes de las empresas hacia el cambio. De acuerdo a la opinión de los directivos, *los líderes respaldan las innovaciones en los procesos que mejoran la productividad (LIA -*

84.4%), *dedican atención al cambio* (LIB -73.7%), *demuestran la necesidad de cambiar* (LIC -73.8%), y su *compromiso hacia el cambio* (LID -73.8%).

Los resultados, también muestran que *el liderazgo de las empresas tiene una visión clara de hacia dónde se dirige ésta* (LIE -84.4%), sin embargo llama la atención una disminución importante en la proporción de las opiniones en relación al *desarrollo de la visión con la colaboración de los diferentes niveles de la organización y su comunicación eficaz* (LIF), dado que sólo el 62.3% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo.

Por otro lado, se observa una muy buena tendencia por parte de *los líderes de la empresa hacia el fomento de los diálogos creativos, la promoción de ideas innovadoras y la experimentación* (LIG -63.8% y LIH -64.7%). Lo mismo ocurre cuando se trata de la *inversión de recursos en su entrenamiento y el de otros* (LII -62.3%).

Por último, se puede comentar que los líderes de las empresas estudiadas, en general, suelen tener una *buena disposición para trabajar con sus homólogos y en red como una medida para aprender de los demás* (LIJ -68% y LIK-66.3%).

	Totalmente en Desacuerdo		Totalmente de Acuerdo		Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
LIA: Respaldo a las innovaciones de los procesos que mejoran la productividad					
Frecuencia	1	5	13	50	53
Porcentaje	0.8	4.1	10.7	41.0	43.4
LIB: Atención dedicada al cambio					
Frecuencia	2	9	21	42	48
Porcentaje	1.6	7.4	17.2	34.4	39.3
LIC: Presentación de información para demostrar la necesidad de cambiar					
Frecuencia	3	10	19	50	40
Porcentaje	2.5	8.2	15.6	41.0	32.8
LID: Demostración publica de su compromiso con respecto al cambio.					
Frecuencia	3	9	20	45	45
Porcentaje	2.5	7.4	16.4	36.9	36.9
LIE: Existencia de una visión clara sobre la empresa					
Frecuencia	1	3	15	41	62
Porcentaje	0.8	2.5	12.3	33.6	50.8
LIF: Desarrollo y comunicación de la visión con la colaboración de todos los niveles					
Frecuencia	5	12	29	42	34
Porcentaje	4.1	9.8	23.8	34.4	27.9
LIG: Fomento del diálogo creativo y la propoción de ideas innovadoras					
Frecuencia	4	14	26	49	29
Porcentaje	3.3	11.5	21.3	40.2	23.8
LIH: Fomento de la experimentación y aprobación de retos					
Frecuencia	3	16	24	48	31
Porcentaje	2.5	13.1	19.7	39.3	25.4
LII: Inversión de tiempo en el entrenamiento propio y de otros.					
Frecuencia	1	8	37	32	44
Porcentaje	0.8	6.6	30.3	26.2	36.1
LIJ: Colaboración con sus homólogos					
Frecuencia	1	4	34	47	36
Porcentaje	0.8	3.3	27.9	38.5	29.5
LIK: Trabajo en red, tanto interna como externa					
Frecuencia	3	10	28	48	33
Porcentaje	2.5	8.2	23.0	39.3	27.0

Tabla 6.5. Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

6.2.6. Identidad

Respecto de los aspectos relacionados con la Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial, primeramente se analizó el constructo de Identidad. Los resultados demuestran un completo acuerdo entre los directivos de las empresas sobre la *presencia de una identidad (personalidad) propia muy sólida que la hace perdurable, que la distingue en el entorno* (IDF -89.3%), *basada en un conjunto de propósitos que fundamentan su existencia* (IDA -84.5%), *los cuales van más allá de sólo ganar dinero* (IDB -77.9%), *que se han mantenido durante largos períodos de tiempo* (IDD -82.8%) *orientando sus acciones* (IDC -82.8%). Además existe la *presencia de una fuerte alineación entre los valores personales y organizativos* (IDE -77.8%). Así mismo, se puede destacar, de acuerdo a las opiniones de los directivos, la *presencia de un alto sentido de pertenencia de los empleados* (IDG -78.6%). La tabla 6.6 contiene las distribuciones de frecuencias para los indicadores del constructo de Identidad.

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo		Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
IDA: Existencia de los propósitos que fundamentan la existencia y continuidad							
Frecuencia	1	6	12	29	74		122
Porcentaje	0.8	4.9	9.8	23.8	60.7		100.0
IDB: Alcance de los propósitos							
Frecuencia	4	5	18	34	61		122
Porcentaje	3.3	4.1	14.8	27.9	50.0		100.0
IDC: Alineación de las acciones respecto a su propósito e identidad							
Frecuencia	2	8	11	55	46		122
Porcentaje	1.6	6.6	9.0	45.1	37.7		100.0
IDD: Existencia de principios y valores que se han mantenido por largos períodos							
Frecuencia	2	4	15	32	69		122
Porcentaje	1.6	3.3	12.3	26.2	56.6		100.0
IDE: Alineación de los valores personales y los organizativos							
Frecuencia	2	6	19	42	53		122
Porcentaje	1.6	4.9	15.6	34.4	43.4		100.0
IDF: Existencia de una identidad que la distingue en su entorno							
Frecuencia	2	5	6	56	53		122
Porcentaje	1.6	4.1	4.9	45.9	43.4		100.0
IDG: Existencia de sentido de pertenencia de los empleados							
Frecuencia	3	7	16	43	53		122
Porcentaje	2.5	5.7	13.1	35.2	43.4		100.0

Tabla 6.6 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Identidad

Fuente: Elaboración propia

6.2.7. Tolerancia

Dados los resultados obtenidos en el análisis efectuado, se observa que las empresas estudiadas promueven la creación de espacios (ambientes) donde se tolera la ambigüedad y la incertidumbre así como elementos favorecedores para la innovación y experimentación, elementos que estimulan el progreso y por tanto la perdurabilidad. En concreto, en términos generales, se observa un importante acuerdo entre las opiniones de los directivos de las empresas sobre el *apoyo de sus empresas a los temas de diversidad y ambigüedad* (TOB -59% y TOC -70.5%), hacia el *fomento de la creatividad e innovación* (TOA -64.7%, TOD -72.9%, TOE -68.0%), y hacia la *tolerancia de errores como medio de aprendizaje* (TOF 60.7%). Asimismo, es importante destacar la *disposición de las empresas hacia la asignación de recursos para la experimentación* (TOG -70.5%). La tabla 6.7 muestra la distribución de frecuencias sobre el tema de Tolerancia.

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
TOA: Promoción de la creatividad, experimentación, aprendizaje e investigación.						
Frecuencia	3	11	29	42	37	122
Porcentaje	2.5	9.0	23.8	34.4	30.3	100.0
TOB: Tolerancia de nuevas opciones y ambigüedad						
Frecuencia	2	17	31	50	22	122
Porcentaje	1.6	13.9	25.4	41.0	18.0	100.0
TOC: Aceptación de la diversidad						
Frecuencia	3	9	24	47	39	122
Porcentaje	2.5	7.4	19.7	38.5	32.0	100.0
TOD: Tolerancia de nuevas ideas y experimentos para un mejor entendimiento del negocio						
Frecuencia	2	9	22	41	48	122
Porcentaje	1.6	7.4	18.0	33.6	39.3	100.0
TOE: Fomento de nuevas ideas y enfoques radicales para solucionar aspectos que enfrenta						
Frecuencia	5	12	22	43	40	122
Porcentaje	4.1	9.8	18.0	35.2	32.8	100.0
TOF: Aceptación de errores como medio de aprendizaje						
Frecuencia	6	14	28	39	35	122
Porcentaje	4.9	11.5	23.0	32.0	28.7	100.0
TOG: Asignación de recursos para programas de experimentación						
Frecuencia	8	11	17	52	34	122
Porcentaje	6.6	9.0	13.9	42.6	27.9	100.0

Tabla 6.7 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Tolerancia

Fuente: Elaboración propia

6.2.8. Interdependencia

En referencia al constructo de Interdependencia, se puede observar que el grupo de empresas estudiadas tienden, en general, a ser empresas con disposición para desarrollar relaciones, como elemento clave para su perdurabilidad. Así, una alta proporción de directivos opinaron estar de acuerdo en que en sus empresas se *fomenta la creación de redes de relaciones tanto internas como externas* (INA 70.5%), el *intercambio de relaciones con estas redes* (INB -63.9%) y la *búsqueda de nuevos socios y alianzas que les permitan mejorar su competitividad* (INC 65.6%). Las distribuciones de frecuencias para este constructo se pueden consultar en la tabla 6.8.

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo		Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
INA: Creación de redes de relaciones, tanto internas como externas.							
Frecuencia	6	7	23	41	45		122
Porcentaje	4.9	5.7	18.9	33.6	36.9		100.0
INB: Intercambio de relaciones dentro y entre las redes							
Frecuencia	7	12	25	41	37		122
Porcentaje	5.7	9.8	20.5	33.6	30.3		100.0
INC: Búsqueda de nuevos socios y alianzas para mejorar la competitividad							
Frecuencia	17	10	15	39	41		122
Porcentaje	13.9	8.2	12.3	32.0	33.6		100.0

Tabla 6.8 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Interdependencia

Fuente: Elaboración propia

6.2.9. Orientación

En términos generales se observa un importante acuerdo entre las opiniones de los directivos de las empresas estudiadas respecto a la trascendencia del desarrollo del talento gerencial como aspecto fundamental en su perdurabilidad, toda vez que el 90.2% de los directivos opinó estar completamente de acuerdo con que *el equipo directivo emprende acciones que influyen para que la empresa continúe operando prósperamente a través del tiempo* (ORA). También el 76.2% estuvo de acuerdo en que *el poder dentro de su estructura directiva está distribuido y equilibrado* (ORB). Así mismo, el 72.9% estuvieron de acuerdo en la *existencia de una cohesión interna de sus equipos directivos* (ORD). A pesar de lo anterior, llama la atención que sólo el 59.9% de los directivos estuvo de acuerdo con la *existencia de un sistema de formación y administración para la sucesión del liderazgo* (ORC), aspecto de suma importancia para la perdurabilidad de las empresas. La tabla 6.9 muestra los resultados de la distribución de frecuencias para el constructo de Orientación.

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo		Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
ORA: Toma de acciones que guían a la empresa para que opere a través del tiempo							
Frecuencia	2	2	8	34	76		122
Porcentaje	1.6	1.6	6.6	27.9	62.3		100.0
ORB: Equilibrio del poder en la empresa							
Frecuencia	4	7	18	47	46		122
Porcentaje	3.3	5.7	14.8	38.5	37.7		100.0
ORC: Existencia de un sistema para la sucesión del liderazgo							
Frecuencia	5	13	31	39	34		122
Porcentaje	4.1	10.7	25.4	32.0	27.9		100.0
ORD: Existencia de cohesión interna de los equipos directivos							
Frecuencia	2	9	22	51	38		122
Porcentaje	1.6	7.4	18.0	41.8	31.1		100.0

Tabla 6.9 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Orientación
Fuente: Elaboración propia

6.2.10. Conservación

Para finalizar el análisis descriptivo, en la tabla 6.10 se exponen las distribuciones de frecuencias para el constructo de Conservación. De este análisis resalta de una manera muy significativa el cuidado y la importancia mostrada por las empresas sobre este tema, el cual está muy por encima de los otros temas estudiados. Así, los directivos coincidieron de una manera generalizada en estar muy de acuerdo sobre la *presencia en sus empresas de un intento decidido de crecimiento* (CONA -92.7%), de un *especial cuidado con el sistema de gestión financiera y el desempeño de la empresa* (CONB - 93.4%), de un *intento de financiar su crecimiento con fondos propios y no con deuda* (CONC -81.9%), de una *conciencia de la importancia de contar con flujo de efectivo para lograr mejores oportunidades y crecimiento* (COND -90.9%), y el *fomento de las inversiones a largo plazo* (CONE -86.1%). Los resultados anteriores, hacen ver al grupo de empresas estudiadas con un enfoque claramente orientado hacia la efectividad en el manejo de su gobierno y evolución.

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CONA: Existencia de un intento decidido de crecer						
Frecuencia	0	2	7	28	85	122
Porcentaje	0.0	1.6	5.7	23.0	69.7	100.0
CONB: Atención al sistema de gestión financiera y el desempeño de la empresa						
Frecuencia	1	3	4	36	78	122
Porcentaje	0.8	2.5	3.3	29.5	63.9	100.0
CONC: Estrategia de financiación del crecimiento						
Frecuencia	3	5	14	47	53	122
Porcentaje	2.5	4.1	11.5	38.5	43.4	100.0
COND: Importancia del flujo de efectivo para lograr mejores oportunidades y crecimiento						
Frecuencia	0	1	10	33	78	122
Porcentaje	0.0	0.8	8.2	27.0	63.9	100.0
CONE: Promoción de las inversiones a largo plazo						
Frecuencia	1	2	14	36	69	122
Porcentaje	0.8	1.6	11.5	29.5	56.6	100.0

Tabla 6.10 Frecuencias para los Indicadores del Constructo de Conservación

Fuente: Elaboración propia

6.3. ANÁLISIS MULTIVARIANTE

6.3.1. NOMOGRAMA

Como punto de partida para el análisis multivariante y testar el modelo conceptual de la investigación descrito en el capítulo 4, y tal como lo requiere PLS, en primera instancia se dibujó el Nomograma de estudio.

Un Nomograma es la representación gráfica del modelo conceptual testado en PLS. El nomograma recoge el conjunto de constructos de la investigación objeto de estudio, así como las relaciones entre las medidas (indicadores) y sus constructos y entre diferentes constructos, las cuales deberán estar fundamentadas en la teoría (Barclay *et al.*, 1995). De acuerdo con Lertwongsatien (2000), en PLS existen dos tipos de relaciones entre indicadores y constructos: reflectivas y formativas: Las relaciones son reflectivas si el constructo “causa” a las medidas observadas (indicadores). Por el contrario, las relaciones son formativas si las medidas (indicadores) definen o forman el constructo.

La figura 6.1 muestra el Nomograma Principal de la investigación objeto de análisis. Dicho modelo, en primera instancia, lo conforman los constructos de Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial, cuya relación se vincula a la hipótesis principal. Así mismo, los constructos de Estrategia, Diseño Organizativo, Cultura Organizativa y Estilo de Liderazgo, los cuales explican el constructo de Aprendizaje Organizativo (hipótesis auxiliares).

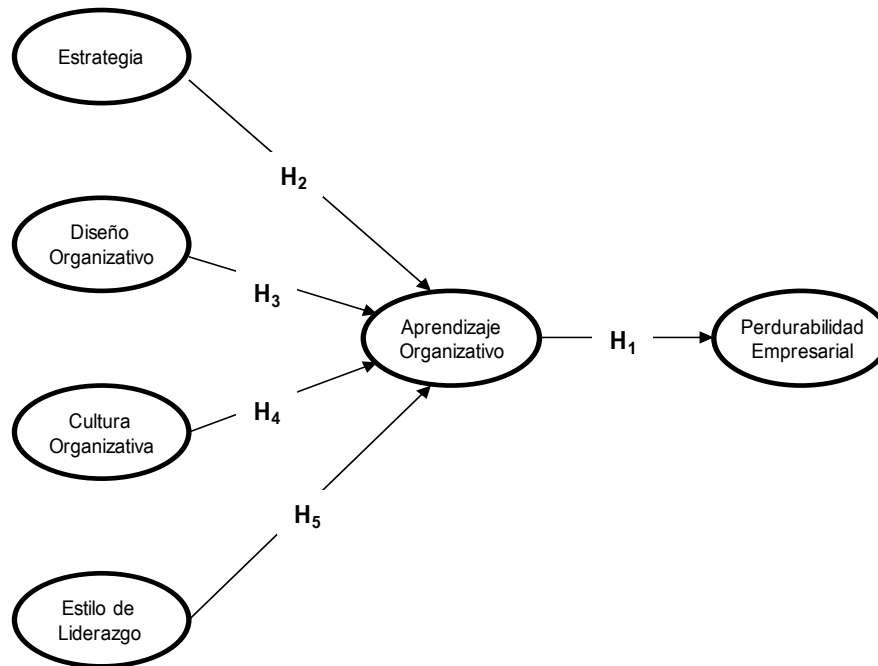


Figura 6.1 Nomograma Principal
Fuente: Elaboración propia

Constructo Aprendizaje Organizativo

Este constructo es latente, endógeno, no observable, de primer nivel, y compuesto por indicadores reflectivos. Es decir, los indicadores son función del constructo, reflejan el constructo, en otras palabras, se trata de una variable no observable que precede a los indicadores en sentido causal.

Como se recordará, el constructo de Aprendizaje Organizativo ha sido definido previamente como la **“capacidad de la empresa para promover cambios en respuesta a los desafíos del entorno donde ésta se desarrolla”**

El constructo de Aprendizaje Organizativo está precedido a su vez por cuatro constructos: Estrategia, Diseño Organizativo, Cultura Organizativa y Estilo de Liderazgo, los cuales se refieren a los elementos integrantes del contexto de gestión que explican o condicionan la capacidad de aprendizaje organizativo. La relación entre estos constructos y el constructo de Aprendizaje Organizativo, está asociada a las hipótesis auxiliares. Estos cuatro constructos son

exógenos y emergentes, es decir, compuestos por indicadores formativos, lo que significa que el constructo es función de los indicadores que lo preceden, dichos indicadores “forman” el constructo. El modelo plantea que estos cuatro constructos inciden en la Capacidad de Aprendizaje Organizativo.

Constructo Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial

Éste es un constructo latente, no observable, endógeno, de segundo orden y tipo molecular, constituido a su vez por otras 5 variables no observables o constructos de primer orden: Identidad, Tolerancia, Interdependencia, Orientación y Conservación. Se considera de tipo molecular, dado que los factores o dimensiones de primer orden (reflejan) son consecuencia del factor de segundo orden. El constructo de Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial fue definido previamente como la **“capacidad de la empresa asegurar su supervivencia a largo plazo.”**

Dada la presencia en el modelo, tanto de constructos de primer orden, como de segundo orden, y tal como lo exige el programa estadístico *PLS Graph* utilizado para testar dicho modelo, se dibujó otro nomograma que desglosa el constructo de segundo orden en sus respectivos constructos de primer orden, de tal manera que el constructo de Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial fue sustituido por los constructos de primer orden Identidad, Tolerancia, Interdependencia, Orientación y Conservación. Estos constructos son no observables, endógenos, y constituidos por indicadores reflectivos, es decir, se trata de constructos que preceden a los indicadores en sentido causal. La figura 6.2 muestra el nomograma que contempla los constructos de primer orden.

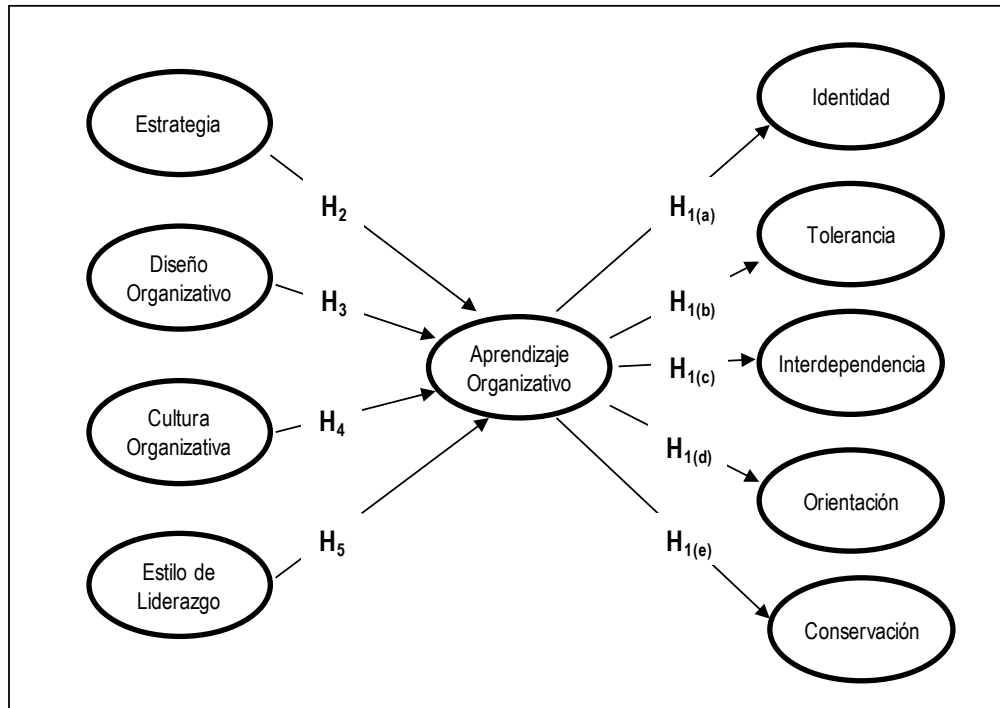


Figura 6.2 Nomograma para Constructos de Primer Orden
Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico PLS Graph versión 3.00 Build 1126 desarrollado por Chin (2003).

Dado que el modelo de investigación propuesto incluye constructos de segundo orden, se decidió efectuar el análisis multivariante utilizando el método *Latent Variables Scores* sugerido por Chin (1998a y 1998b) a través del cual el modelo es estimado en dos fases. En la primera fase, se estima el modelo considerando sólo los constructos de primer orden y en la segunda, se estima un nuevo modelo, pero ahora considerando también el constructo de segundo orden, utilizando las puntuaciones (*scores*) generadas por el programa para cada uno de los componentes de primer orden, en lugar de los datos de los indicadores.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la primera fase del análisis multivariante correspondiente al modelo con constructos de primer orden.

6.3.2. Primera Fase del Análisis Multivariante: Constructos de Primer Orden.

Siguiendo el método *Latent Variables Scores* sugerido por Chin (1998a y 1998b) la primera fase del análisis multivariante implicó primeramente dibujar un nomograma sólo con constructos de primer orden, estableciendo los caminos estructurales (flechas) directamente hacia los constructos de primer orden. A continuación se ejecutó el modelo. Una vez efectuado lo anterior, la valoración del modelo de medida y el modelo estructural se llevó a cabo de acuerdo al procedimiento regular, explicado en los siguientes apartados. La figura 6.2 muestra el nomograma utilizado en la primera fase del análisis multivariante.

6.3.2.1. Evaluación del Modelo de Medida

Tal como se ha expuesto, el primer paso en el proceso de evaluación de un modelo en PLS es la evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida (Barclay *et al.*, 1995). El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos (constructos) están medidos correctamente a través de las variables observadas (indicadores). De acuerdo con García (2002) este procedimiento consiste en evaluar las diferentes métricas propuestas para cada uno de los conceptos teóricos que no se pueden medir directamente (variables latentes) sino a través de una serie de variables observadas. Por su parte, Cepeda y Roldán (2006) establecen que en esta primera etapa se especifican las relaciones entre las variables observables y los constructos o variables latentes.

La evaluación del modelo de medida se realizó en dos etapas: primero para los constructos formativos y segundo para los constructos reflectivos.

6.3.2.1.1. Análisis de Fiabilidad y Validez para Constructos con Indicadores Formativos.

El primer paso en la evaluación del modelo de medida consiste en evaluar los constructos emergentes, es decir, con indicadores formativos. De acuerdo con Cepeda y Roldán (2006), los constructos formativos implican que el constructo es expresado como una función de las variables manifiestas. Para Hoyle (1999), estos indicadores son entendidos como causantes más que ser causados por la variable latente. Por su parte Chin (1998a y 1998b) establece que los indicadores formativos son medidas que causan o forman la variable latente (constructo), proporcionan la condición bajo la cual está formada (1998a y 1998b). Buró *et al.* (2003) sugieren siete condiciones para que un indicador sea definido como formativo: a) los indicadores son vistos como características que definen el constructo; b) se espera que los cambios en los indicadores cambien el constructo; c) los cambios en el constructo no deberán cambiar los indicadores; d) los indicadores no comúnmente comparten un mismo aspecto del constructo; e) la eliminación de un indicador puede alterar el dominio conceptual del constructo; f) un cambio en el valor de uno de los indicadores no necesariamente está asociado con un cambio en todos los otros indicadores; y g) los indicadores no tienen los mismos antecedentes y consecuencias.

En este estudio el análisis y valoración de los constructos emergentes se hizo en dos partes: el análisis de los pesos (*weights*) propuesto por Chin (1998a y 1998b); y el análisis de multicolinealidad propuesto por Diamantopoulus y Winklhofer (2001).

Análisis de los Pesos

La interpretación de las variables latentes (constructos) con indicadores formativos en un análisis de PLS debe estar basada en los pesos (*weights*), más que en sus cargas (*loadings*). Como en el caso de una correlación canónica, los pesos proporcionan información de la contribución e importancia de cada indicador en la creación/formación del constructo, Chin (1998a y 1998b).

La tabla 6.11 presenta la composición de los pesos para cada uno de los indicadores de los constructos emergentes.

En el caso del constructo Estrategia, *la participación de los diversos niveles en el proceso de formulación de la estrategia* (FEB) es el indicador más relevante (su peso es de 0.5782), seguido por *la existencia de la misión, la visión y los valores en la empresa* (FEA) con un peso de 0.3685 y *el replanteamiento estratégico* (FED) con un peso de 0.2969.

Respecto al constructo Diseño Organizativo resaltan el *uso de múltiples canales de comunicación* (EOG) y la *autonomía en la toma de decisiones* (EOA) como los indicadores que más contribuyen en el constructo con pesos muy similares de 0.3277 y 0.3117 respectivamente.

En el caso del constructo Cultura Organizativa, *la importancia de la creatividad, variedad y diversidad* (COH) es el indicador más importante con un peso de 0.3517, seguido por *la interpretación de los cambios en el entorno como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje* (COD) con un peso de 0.3281 y la *filosofía de gestión claramente definida y comunicada a favor del cambio* (COA) con un peso de 0.2512.

Finalmente en el caso del Constructo de Estilo de Liderazgo, *la dedicación y atención al cambio* (LIB) es el indicador más relevante del constructo con un peso de 0.2410, seguido por *el fomento del diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas* (LIF) con 0.2309.

Constructos								
Estrategia			Diseño Organizativo		Cultura Organizativa		Estilo de Liderazgo	
Pesos	FEA	0.3685	EOA	0.3117	COA	0.2512	LIA	0.1461
	FEB	0.5782	EOB	0.0888	COB	0.0903	LIB	0.2410
	FEC	0.1250	EOC	Eliminado	COC	0.1286	LIC	0.0772
	FED	0.2969	EOD	0.0446	COD	0.3281	LID	0.1627
	FEE	0.1023	EOE	0.0304	COE	-0.1950	LIE	0.2309
			EOF	0.1514	COF	0.1850	LIF	0.1246
			EOG	0.3277	COG	0.0330	LIG	0.2012
			EOH	0.2016	COH	0.3517	LIH	Eliminado
			EOI	0.1124			LII	Eliminado
			EOJ	Eliminado			LIJ	Eliminado
			EOK	Eliminado			LIK	Eliminado

Tabla 6.11

Valores de Pesos para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.2. Análisis de Multicolinealidad para Constructos con Indicadores Formativos

Debido a que la variable latente es más vista como un efecto que como una causa de los indicadores, éstos no deben estar relacionados, más bien cada indicador debe ocurrir independientemente de otros (Chin y Gopal, 1995). Consecuentemente, la evaluación tradicional de la fiabilidad y validez han sido vistas como inapropiadas e ilógicas para la evaluación de los indicadores formativos, Bliemel y Hassanein (2007). Considerando lo anterior, Diamantopoulus y Winklhofer (2001) sugieren realizar un análisis de multicolinealidad para evaluar los indicadores formativos.

La multicolinealidad se refiere al grado en el cual una variable independiente varía con otra variable independiente (Gefen *et al.*, 2000). Una alta colinealidad entre los indicadores puede producir estimaciones inestables y se puede dificultar separar los distintos efectos de los indicadores individuales del constructo, Calvo-Mora *et al.* (2005) y Helm (2005).

Para la estimación de la colinealidad se suele utilizar el denominado Factor de Inflación de Varianza (FIV) el cual deberá estar por debajo del valor de 5

(Cepeda y Roldán, 2006). Como complemento al FIV, Belsley (1991) propone utilizar conjuntamente los Índices de Condición y la Proporción de Descomposición de Varianza para realizar el diagnóstico de colinealidad, de tal manera que si un indicador tiene un Índice de Condición mayor de un valor de 30 y una Proporción de Varianza alta, más de un valor superior a 0.5, este indicador colinea con otros.

Para evaluar la colinealidad entre los indicadores que forman cada constructo se utilizó el programa estadístico SPSS versión 16.00, siguiendo las recomendaciones de Cepeda y Roldán (2006) y Belsley (1991). A continuación, se presentan los resultados para cada uno de los constructos con indicadores formativos.

Las tablas 6.12 y 6.13 muestran los resultados del análisis de multicolinealidad para el constructo Estrategia. Como se puede observar, los indicadores no presentan colinealidad. El Factor de Inflación de Varianza (FIV) presenta resultados que van de 1.081 a 1.534, valores favorables toda vez que están por debajo del nivel recomendado de aceptación de 5.0. Respecto a los Índices de Condición, éstos van de 6.219 a 22.675 los cuales también están por debajo del índice de aceptación de 30. Finalmente, revisando los resultados de los valores de la Matriz de Proporción de Varianza, tanto vertical, como horizontalmente, ninguno de los indicadores presenta más de un valor por encima del valor aceptable de 0.5.

Dimensión	Estadísticos de Colinealidad		Diagnósticos de Colinealidad	
	Tolerancia	FIV	Auto Valor	Índice de Condición
1 (Constante)			5.694	1.000
FEA	0.652	1.534	0.147	6.219
FEB	0.668	1.498	0.067	9.221
FEC	0.925	1.081	0.060	9.741
FED	0.873	1.145	0.020	16.756
FEE	0.884	1.131	0.011	22.675

Tabla 6.12

Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (ESTRATEGIA)

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Constante	Proporciones de la Varianza				
		FEA	FEB	FEC	FED	FEE
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.00	0.00	0.00	0.60	0.05	0.11
3	0.01	0.00	0.00	0.00	0.87	0.32
4	0.01	0.05	0.16	0.28	0.08	0.41
5	0.38	0.08	0.66	0.11	0.00	0.08
6	0.60	0.87	0.18	0.00	0.00	0.07

Tabla 6.13

Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (ESTRATEGIA)

Fuente: Elaboración propia

Respecto al constructo de Diseño Organizativo, las tablas 6.14 y 6.15 presentan los resultados del análisis de multicolinealidad. En este caso todos los indicadores presentan resultados del FIV aceptables (por debajo de 5.0) con excepción del indicador *número de unidades donde se toman decisiones importantes* (EOC) el cual es de 5.297. Respecto a los Índices de Condición dos de los indicadores presentar valores por encima del aceptado: *estructura organizativa en torno a procesos* (EOJ) con un valor 32.338 y *estructura organizativa en torno a proyectos* (EOL) con un valor de 34.390, los cuales se decidió eliminar como parte del proceso de depuración de ítems.

Los resultados de la Matriz de Proporción de Varianza lucen bastante aceptables, dado que ninguno de los indicadores presenta valores en más de un componente por encima del valor permitido de 0.5.

Dimensión	Estadísticos de Colinealidad		Diagnósticos de Colinealidad	
	Tolerancia	FIV	Auto Valor	Índice de Condición
1 (Constante)			11.543	1.00
EOA	0.557	1.796	0.112	10.142
EOB	0.205	4.866	0.097	10.921
EOC	0.189	5.297	0.063	13.539
EOD	0.313	3.196	0.047	15.737
EOE	0.357	2.799	0.036	17.873
EOF	0.381	2.626	0.028	20.189
EOG	0.372	2.689	0.023	22.277
EOH	0.396	2.523	0.017	25.763
EOI	0.377	2.651	0.013	29.962
EOJ	0.741	1.349	0.011	32.338
EOK	0.820	1.219	0.010	34.390

Tabla 6.14

Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (DISEÑO ORGANIZATIVO)

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Constante	Proporciones de la Varianza										
		EOA	EOB	EOC	EOD	EOE	EOF	EOG	EOH	EOI	EOJ	EOK
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.01	0.00	0.07	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.26
3	0.01	0.00	0.02	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.03	0.64
4	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.19	0.13	0.12	0.02
5	0.00	0.67	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.03	0.10	0.02
6	0.00	0.10	0.01	0.01	0.02	0.07	0.06	0.05	0.06	0.03	0.35	0.00
7	0.02	0.00	0.00	0.02	0.03	0.15	0.02	0.11	0.23	0.28	0.00	0.00
8	0.39	0.09	0.06	0.01	0.24	0.04	0.00	0.01	0.12	0.02	0.06	0.02
9	0.12	0.01	0.13	0.11	0.00	0.06	0.00	0.23	0.26	0.41	0.10	0.01
10	0.29	0.01	0.00	0.00	0.51	0.22	0.25	0.03	0.00	0.01	0.23	0.01
11	0.11	0.09	0.70	0.78	0.03	0.02	0.02	0.20	0.00	0.07	0.01	0.01
12	0.00	0.02	0.00	0.00	0.16	0.44	0.63	0.37	0.13	0.01	0.01	0.00

Tabla 6.15

Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (DISEÑO ORGANIZATIVO)

Fuente: Elaboración propia

Como parte del proceso de depuración de ítems, se procedió a eliminar los indicadores EOC, EOJ y EOK, dado que no cumplen con los valores de aceptación sugeridos. Las tablas 6.16 y 6.17 recogen los valores del análisis de colinealidad ejecutado después del proceso de depuración. Como se observa, los valores del FIV, Índice de Condición y Proporciones de Varianza están dentro de los límites sugeridos.

Dimensión	Estadísticos de Colinealidad		Diagnósticos de Colinealidad	
	Tolerancia	FIV	Auto Valor	Índice de Condición
1 (Constante)			8.734	1.000
EOA	0.574	1.743	0.072	10.981
EOB	0.522	1.914	0.057	12.423
EOD	0.351	2.845	0.042	14.406
EOE	0.360	2.781	0.028	17.811
EOF	0.383	2.612	0.025	18.861
EOG	0.388	2.577	0.018	22.047
EOH	0.400	2.499	0.014	24.557
EOI	0.391	2.555	0.010	29.843

Tabla 6.16

Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (DISEÑO ORGANIZATIVO)

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Constante	Proporciones de la Varianza							
		EOA	EOB	EOD	EOE	EOF	EOG	EOH	EOI
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.05	0.01	0.62	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01
3	0.10	0.08	0.00	0.00	0.00	0.02	0.00	0.19	0.18
4	0.03	0.70	0.05	0.06	0.04	0.00	0.00	0.04	0.00
5	0.08	0.00	0.01	0.00	0.08	0.03	0.12	0.36	0.30
6	0.59	0.06	0.22	0.18	0.12	0.01	0.00	0.02	0.02
7	0.13	0.12	0.06	0.11	0.00	0.07	0.34	0.19	0.42
8	0.02	0.00	0.04	0.50	0.34	0.19	0.16	0.04	0.05
9	0.01	0.03	0.00	0.14	0.42	0.68	0.37	0.15	0.01

Tabla 6.17

Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (DISEÑO ORGANIZATIVO)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados relativos al constructo Cultura Organizativa se detallan en las tablas 6.18 y 6.19, las cuales presentan un diagnóstico de colinealidad aceptable. Los valores del FIV están en un rango 2.030 hasta 3.036, debajo del nivel aceptado de 5.00.

Todos los valores de los Índices de Condición también son favorables, por debajo del valor recomendado de 30, incluidos en un rango que va de un valor mínimo de 10.857 a un valor máximo de 29.272. Finalmente la Matriz de Proporción de Varianza no muestra ningún componente por encima del valor aceptable de 0.5.

Dimensión	Estadísticos de Colinealidad		Diagnósticos de Colinealidad	
	Tolerancia	FIV	Auto Valor	Indice de Condición
1 (Constante)			8.775	1.000
COA	0.431	2.319	0.074	10.857
COB	0.493	2.030	0.037	15.389
COC	0.367	2.722	0.027	18.085
COD	0.329	3.036	0.025	18.761
COE	0.443	2.257	0.022	20.137
COF	0.350	2.854	0.018	22.131
COG	0.468	2.138	0.012	26.988
COH	0.389	2.573	0.010	29.272

Tabla 6.18

Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (CULTURA ORGANIZATIVA)

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Constante	Proporciones de la Varianza							
		COA	COB	COC	COD	COE	COF	COG	COH
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.07	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.58	0.01
3	0.22	0.05	0.11	0.23	0.00	0.01	0.01	0.06	0.04
4	0.02	0.62	0.03	0.05	0.00	0.01	0.15	0.01	0.03
5	0.11	0.04	0.62	0.03	0.04	0.02	0.11	0.06	0.00
6	0.03	0.10	0.00	0.01	0.07	0.06	0.01	0.24	0.60
7	0.21	0.04	0.20	0.64	0.05	0.00	0.17	0.00	0.04
8	0.16	0.02	0.02	0.00	0.34	0.79	0.00	0.01	0.00
12	0.17	0.12	0.00	0.03	0.50	0.09	0.56	0.05	0.29

Tabla 6.19

Índices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (CULTURA ORGANIZATIVA)

Fuente: Elaboración propia

Para terminar el análisis de colinealidad, se evaluó el constructo estilo de Liderazgo (tablas 6.20 y 6.21) el cual, al evaluar los Índices de Condición, presenta problemas de colinealidad en los indicadores *fomento de la experimentación y aprobación de retos y desafíos* (LIH); *inversión de tiempo y recursos materiales, humanos y financieros en entrenar y desarrollar a otros y a ellos mismos* (LII); *colaboración con sus homólogos* (LIJ); e *inversión de tiempo para trabajar en red (interna y externamente) para conseguir contactos y aprender de los demás* (LIK) los cuales fueron eliminados como parte del proceso de depuración de items. Los valores de los indicadores mencionados son 30.269, 34.393, 36.337 y 41.576 respectivamente, que están por encima del valor aceptado de 30. Por su parte, tanto el análisis del FIV, como el de la Proporción de Varianza, presentan valores adecuados respecto a los niveles permitidos, de 5.0 y 0.5 respectivamente.

Dimensión	Estadísticos de Colinealidad		Diagnósticos de Colinealidad	
	Tolerancia	FIV	Auto Valor	Indice de Condición
1 (Constante)			11.755	1.000
LIA	0.378	2.646	0.057	14.347
LIB	0.237	4.211	0.041	17.015
LIC	0.225	4.440	0.030	19.715
LID	0.229	4.360	0.025	21.731
LIE	0.428	2.339	0.020	24.190
LIF	0.349	2.862	0.018	25.751
LIG	0.227	4.412	0.016	27.528
LIH	0.214	4.672	0.013	30.269
LII	0.297	3.366	0.010	34.393
LIJ	0.293	3.408	0.009	36.337
LIK	0.279	3.580	0.007	41.576

Tabla 6.20

Índices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (ESTILO DE LIDERAZGO)

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Constante	Proporciones de la Varianza										
		LIA	LIB	LIC	LID	LIE	LIF	LIG	LII	LII	LII	LII
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.20	0.02	0.00	0.00	0.00	0.02	0.06	0.04	0.03	0.00	0.00	0.01
3	0.08	0.01	0.03	0.08	0.06	0.02	0.08	0.03	0.00	0.00	0.02	0.01
4	0.00	0.01	0.00	0.03	0.00	0.04	0.31	0.01	0.02	0.16	0.07	0.04
5	0.02	0.09	0.00	0.05	0.00	0.00	0.12	0.10	0.05	0.14	0.05	0.10
6	0.02	0.01	0.03	0.06	0.14	0.06	0.12	0.01	0.20	0.04	0.02	0.14
7	0.05	0.10	0.06	0.03	0.00	0.00	0.05	0.24	0.11	0.08	0.00	0.25
8	0.09	0.04	0.10	0.03	0.05	0.37	0.02	0.00	0.08	0.02	0.05	0.21
9	0.00	0.21	0.11	0.02	0.26	0.10	0.21	0.16	0.04	0.08	0.07	0.00
10	0.13	0.18	0.65	0.08	0.02	0.15	0.02	0.00	0.01	0.24	0.06	0.00
11	0.32	0.30	0.00	0.00	0.04	0.00	0.01	0.05	0.17	0.22	0.64	0.08
12	0.10	0.04	0.00	0.63	0.42	0.24	0.01	0.36	0.30	0.01	0.01	0.17

Tabla 6.21

Indices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos (ESTILO DE LIDERAZGO)

Fuente: Elaboración propia

Los valores correspondientes al FIV, Indices de Condición y Proporciones de Varianza después del proceso de depuración de ítems se recogen en las tablas 6.22 y 6.23, los cuales son adecuados de acuerdo a los mínimos sugeridos.

Dimensión	Estadísticos de Colinealidad		Diagnósticos de Colinealidad	
	Tolerancia	FIV	Auto Valor	Índice de Condición
1 (Constante)			7.839	1.000
LIA	0.391	2.561	0.051	12.433
LIB	0.260	3.853	0.039	14.228
LIC	0.252	3.967	0.022	18.752
LID	0.265	3.768	0.017	21.211
LIE	0.436	2.291	0.012	25.133
LIF	0.361	2.773	0.011	26.875
LIG	0.299	2.341	0.009	29.635

Tabla 6.22

Indices de Colinealidad para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (ESTILO DE LIDERAZGO)

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Constante	Proporciones de la Varianza						
		LIA	LIB	LIC	LID	LIE	LIF	LIG
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.24	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.16	0.09
3	0.13	0.00	0.04	0.10	0.07	0.03	0.10	0.05
4	0.00	0.11	0.00	0.10	0.01	0.04	0.34	0.36
5	0.14	0.03	0.15	0.01	0.23	0.32	0.15	0.03
6	0.02	0.45	0.14	0.01	0.33	0.10	0.23	0.15
7	0.21	0.31	0.66	0.19	0.03	0.11	0.01	0.01
8	0.26	0.09	0.00	0.60	0.34	0.39	0.01	0.31

Tabla 6.23

Indices de Proporción de Varianza para Constructos de Primer Orden con Indicadores Formativos. Modelo Depurado (ESTILO DE LIDEARZGO)

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.3. Análisis de Fiabilidad y Validez para Constructos con Indicadores Reflectivos

Los indicadores reflectivos, explicados anteriormente, son variables manifiestas o valores observados utilizados como medida de un constructo latente que no puede ser medido directamente, éstos son reflejo o manifestación del constructo.

Así, para el caso de constructos con indicadores reflectivos, se evaluaron los atributos de fiabilidad y validez. Se dice que una medida es válida cuando mide lo que debe medir, aquello para lo que se destinó. Por su parte, una medida es fiable cuando mide un mismo concepto (García, 2002). Para evaluar la fiabilidad y validez, se estudiaron cuatro aspectos: la fiabilidad individual del ítem o fiabilidad compuesta; la fiabilidad del constructo o consistencia interna; la varianza extraída media (AVE) y la validez discriminante.

Fiabilidad Individual del Item

A través del análisis de la fiabilidad individual del ítem se trata de evaluar si cada uno de los indicadores reflectivos de un constructo mide, efectivamente, la variable latente a la cual ha sido ligado.

En un modelo de PLS la fiabilidad individual del ítem para indicadores reflectivos es evaluada examinando las cargas (λ) o correlaciones simples de los indicadores o medidas con su respectivo constructo (Barclay *et al.*, 1995).

De acuerdo con Carmines y Zeller (1979) un indicador es aceptado como integrante de “n” constructo cuando el valor de su carga es igual o mayor que 0.707, lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Barclay *et al.* (1995) afirman que un valor 0.707 significa que más del 50% de la varianza de la variable observada es compartida por el constructo. A pesar de que lo propuesto por Barclay *et al.* (1995), ha sido la regla empírica más aceptada y difundida, otros autores como Chin (1998a y 1998b) señalan que en etapas iniciales de

desarrollo de escalas esta regla no debería ser tan rígida, admitiendo valores entre 0.5 y 0.6.

La segunda columna de la tabla 6.24 muestra los valores de las cargas de los indicadores reflectivos para los constructos Aprendizaje Organizativo, Identidad, Tolerancia, Interdependencia, Orientación y Conservación. Como se puede observar, todas las cargas de los indicadores presentan valores por encima del nivel recomendado por Carmines y Zeller (1979) de 0.707, con excepción del indicador CONC (evaluación del sistema de financiación) en el constructo de Conservación que presenta una carga de 0.5244. No obstante el valor de este indicador, se decidió mantenerlo de acuerdo a la recomendación de Chin (1998a y 1998b) expuesta anteriormente, quien establece que cargas mayores de 0.5 pueden mantenerse para dar mayor robustez a la escala.

Del análisis anterior se puede concluir que los valores indican un adecuado nivel de fiabilidad del modelo de medida, por lo tanto los indicadores miden, efectivamente, la variable latente a la cual han sido ligados.

Fiabilidad del Constructo (Consistencia Interna)

Una vez comprobado que cada indicador mide sólo el constructo que éste debe medir, se procedió a determinar la fiabilidad de constructo. Este análisis trata de determinar cuánto de bien los indicadores en conjunto miden el constructo al cual ellos pertenecen (Manovas, 2004).

Para Cepeda y Roldán (2006), la valoración de la fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, trata de analizar con qué rigor los indicadores reflectivos de un constructo están midiendo una misma variable latente. Es decir, se trata de ver hasta qué punto los indicadores reflectivos de un constructo están "cogidos de la mano".

Para valorar la fiabilidad del constructo se llevaron a cabo dos análisis: a) el Coeficiente de Alfa de Cronbach, para cada uno de los constructos, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 16.00; y b) bajo PLS Graph versión 3.0 Build 1126, se utilizó el índice de Fiabilidad Compuesta del Constructo desarrollado por Fornell y Larcker (1981). Esta medida es similar al Coeficiente de Alfa de Cronbach y es calculada como el sumatorio de todas las cargas al cuadrado, dividido entre los sumatorios de todas las cargas al cuadrado más el sumatorio de los términos de error (Barclay *et al.*, 1995).

$$\text{Fiabilidad Compuesta del Constructo} = (\sum \lambda_i)^2 / (\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)$$

Donde: λ_i = Carga estandarizada del indicador i ; ε_i = Error de medida del indicador i , y

$$\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda^2$$

Fornell y Lacker (1981) sostienen que su medida es superior al Coeficiente Alfa de Cronbach debido a que usa las cargas de los indicadores estimadas a través de un modelo causal.

Dado que las interpretaciones de los valores para ambas medidas es similar, Nunnally (1978) sugiere un valor de 0.70 como un nivel modesto de aceptación en etapas tempranas de investigación, siendo un 0.80 un valor más estricto para investigación básica.

Los resultados del cálculo de las medidas del Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta para cada uno de los constructos se presentan en las columnas 3 y 4 de la tabla 6.24 respectivamente. El coeficiente Alfa de Cronbach presenta los valores que van de 0.8240 en el constructo de Conservación hasta 0.9340 en el constructo de Identidad, valores por encima del nivel de aceptación sugerido por Nunnally (1978). Tomando en consideración los valores de la Fiabilidad Compuesta, estos lucen aún mejor que los del Alfa de Cronbach en un rango que va de 0.8840 para el constructo de Conservación, hasta 0.9480 en el constructo de Identidad.

Los resultados anteriores sugieren que todos los indicadores muestran una Consistencia Interna satisfactoria y los constructos son fiables. Dicho de otra manera, el modelo de medida corrobora que todos los indicadores de un mismo constructo están “cogidos de la mano”.

Varianza Extraída Media –AVE (Validez Convergente)

Como una medida adicional para evaluar la validez del modelo de medida se utilizó la Varianza Extraída Media (AVE) (Fornell y Larcker, 1981), la cual proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error. Estos autores recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

Haciendo referencia nuevamente a los datos de la tabla 6.24, se puede observar en la última columna los resultados del AVE para cada uno de los constructos. Los resultados son satisfactorios toda vez que exceden el nivel de aceptación de 0.50, por lo tanto el modelo de medida presenta una apropiada validez convergente.

$$AVE = (\sum \lambda_i)^2 / (\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)$$

Donde: λ_i = Carga estandarizada del indicador i ; ε_i = Error de medida del indicador i , y $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Capítulo 6: Resultados de la Investigación

CONSTRUCTO (Indicador)	Cargas (λ)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		0.9070	0.8950	0.6800
CCA	Eliminado			
CCB	Eliminado			
CCC	0.8276			
CCD	0.8455			
CCE	0.8292			
CCF	0.7946			
CCG	Eliminado			
CCH	Eliminado			
CCI	Eliminado			
IDENTIDAD		0.9340	0.9480	0.7210
IDA	0.8469			
IDB	0.7891			
IDC	0.9028			
IDD	0.8722			
IDE	0.8751			
IDF	0.8114			
IDG	0.8419			
TOLERANCIA		0.9200	0.9370	0.6800
TOA	0.8907			
TOB	0.7450			
TOC	0.7780			
TOD	0.8928			
TOE	0.8988			
TOF	0.7090			
TOG	0.8367			
INTERDEPENDENCIA		0.8320	0.9060	0.7640
INA	0.9436			
INB	0.9212			
INC	0.7437			
ORIENTACION		0.8580	0.9060	0.7070
ORA	0.8075			
ORB	0.8162			
ORC	0.8573			
ORD	0.8804			
CONSERVACION		0.8240	0.8840	0.6100
CONA	0.8426			
CONB	0.8661			
CONC	0.5244			
COND	0.7925			
CONE	0.8274			
Tabla 6.24				
Índices de Fiabilidad y Validez para Constructos de Primer Orden con Indicadores Reflectivos				
Fuente: Elaboración propia				

Es importante aclarar que los indicadores CCA, CCB, CCG, CCH y CCI correspondientes al constructo de Aprendizaje Organizativo aparecen con la leyenda “eliminados” debido a que presentaban problemas de Validez Discriminante en el proceso previo de depuración de ítems.

Validez Discriminante

Tradicionalmente el complemento metodológico de la Validez Convergente es la Validez Discriminante (Hulland, 1999). Para Barclay *et al.* (1995), la validez discriminante indica el grado en el cual un constructo dado es diferente de otros constructos. En la misma línea, Hulland (1999) establece que la validez discriminante representa el grado en el cual las medidas de un constructo dado difieren de las medidas de otros constructos en el mismo modelo. En definitiva, la validez discriminante trata de determinar hasta qué punto los constructos son diferentes entre sí.

Para evaluar la validez discriminante se utilizó en primer término el índice de Varianza Extraída Media –AVE (la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas) sugerido por Fornell y Larcker (1981). De acuerdo con estos autores, la validez discriminante es adecuada cuando las correlaciones entre constructos son más pequeñas que la raíz cuadrada del AVE.

Para comprobar lo anterior y atendiendo a las recomendaciones de Barclay *et al.* (1995), Hulland (1999), Lertwongsatien (2000), Cepeda y Roldán (2006) y Barroso *et al.* (2006), se elaboró una matriz de correlación para los constructos del modelo, que se presenta en la tabla 6.25. La diagonal de la matriz es la raíz cuadrada del AVE y los datos del interior de la matriz son las correlaciones entre constructos. Barclay *et al.* (1995) sugieren comprobar en la matriz de correlaciones que los valores de la diagonal (raíz cuadrada del AVE en el caso de los constructos reflectivos) sean mayores que los valores de las columnas y filas.

Los resultados recogidos en la tabla 6.25 son positivos ya que muestran que la raíz cuadrada del AVE en los diferentes constructos reflectivos es mayor que los valores de las correlaciones, indicando que todos los constructos son estadísticamente discriminantes entre sí.

Capítulo 6: Resultados de la Investigación

	Aprendizaje	Estrategia	Diseño	Cultura	Liderazgo	Identidad	Tolerancia	Interdepend.	Orientación	Conservación
Aprendizaje	0.8246									
Estrategia	0.4960	na								
Diseño	0.6660	0.4830	na							
Cultura	0.8000	0.5530	0.7730	na						
Liderazgo	0.8190	0.5580	0.7310	0.8800	na					
Identidad	0.7160	0.5000	0.6650	0.7660	0.7920	0.8491				
Tolerancia	0.7590	0.5670	0.7440	0.8190	0.8240	0.8210	0.8246			
Interdepend.	0.6030	0.3906	0.6510	0.6480	0.7200	0.6810	0.7260	0.8741		
Orientación	0.7510	0.5610	0.7870	0.7610	0.8030	0.7430	0.8020	0.6680	0.8408	
Conservación	0.5590	0.3180	0.5970	0.5850	0.6120	0.6270	0.6500	0.5400	0.6620	0.7810

Tabla 6.25

Matriz de Correlaciones entre Constructos

Fuente: Elaboración propia

(a) Los elementos en la diagonal en negrilla, son la raíz cuadrada del AVE para cada constructo reflectivo.

Adicionalmente al método anteriormente descrito, y atendiendo nuevamente las recomendaciones de Barclay *et al.* (1995), Hulland (1999), Lertwongsatien (2000) y Cepeda y Roldan (2006), Barroso *et al.* (2006), se evaluó la validez discriminante también a través del método de comparación de las correlaciones entre los indicadores reflectivos y todos los constructos de primer orden. Este procedimiento, de acuerdo a los autores antes citados, es más exhaustivo, toda vez que compara en detalle todos los indicadores reflectivos con todos los constructos de primer orden.

La tabla 6.26 presenta la Matriz de Correlaciones entre los Indicadores Reflectivos y Constructos, la cual se construyó utilizando el programa estadístico SPSS versión 16.00, a partir de los valores de cada uno de los indicadores y las “*latent variables scores*” generados para los constructos de primer orden, una vez ejecutado el modelo con el paquete estadístico PLS Graph.

Las correlaciones de los indicadores reflectivos para su propio constructo se resaltan en negrilla, las cuales de acuerdo a Barclay *et al.* (1995), Hulland (1999), Lertwongsatien (2000), Cepeda y Roldán (2006), Barroso *et al.* (2006), deberán ser superiores respecto de los restantes constructos.

En concreto, mediante este procedimiento y comparando las correlaciones de los indicadores reflectivos por línea dentro de la matriz, se deberá comprobar que, para cada indicador, las correlaciones relativas al propio constructo son superiores a las correspondientes de los restantes constructos. Tal como se puede observar, los valores de las correlaciones de los indicadores reflectivos dentro de su propio constructo, están por encima de los relativos a otros constructos, lo que implica que cada indicador reflectivo comparte mayor cantidad de varianza con su propio constructo que con los demás constructos. Así, los constructos son discriminantes entre sí.

Capítulo 6: Resultados de la Investigación

	Aprendizaje	Identidad	Tolerancia	Interdep.	Orientación	Conservación	Estrategia	Diseño	Cultura	Liderazgo
CCC	.828	.497	.596	.451	.503	.369	.332	.483	.582	.602
CCD	.845	.556	.626	.510	.639	.403	.431	.574	.676	.667
CCE	.829	.655	.661	.533	.648	.399	.473	.576	.719	.734
CCF	.795	.633	.612	.485	.664	.651	.385	.551	.647	.682
IDA	.626	.847	.681	.569	.602	.550	.413	.514	.620	.678
IDB	.552	.789	.586	.538	.512	.499	.293	.433	.582	.626
IDC	.729	.903	.792	.618	.752	.613	.468	.639	.729	.751
IDD	.614	.872	.684	.535	.569	.501	.518	.497	.639	.648
IDE	.574	.875	.723	.580	.636	.509	.388	.586	.682	.682
IDF	.562	.811	.715	.612	.677	.568	.415	.647	.653	.665
IDG	.570	.842	.687	.600	.647	.475	.460	.629	.643	.650
TOA	.751	.758	.891	.655	.744	.638	.563	.657	.806	.813
TOB	.510	.515	.745	.441	.488	.418	.323	.455	.529	.516
TOC	.548	.607	.778	.561	.588	.524	.505	.542	.588	.562
TOD	.678	.794	.893	.642	.752	.553	.491	.658	.731	.757
TOE	.705	.746	.899	.661	.760	.545	.538	.664	.738	.761
TOF	.372	.508	.709	.549	.493	.376	.248	.538	.525	.451
TOG	.694	.729	.837	.656	.714	.626	.501	.735	.727	.770
INA	.614	.659	.722	.944	.645	.571	.359	.647	.678	.730
INB	.554	.632	.693	.921	.646	.437	.419	.615	.604	.657
INC	.375	.474	.446	.744	.427	.392	.238	.407	.364	.461
ORA	.623	.657	.698	.572	.808	.652	.436	.609	.610	.658
ORB	.626	.582	.659	.512	.816	.449	.458	.665	.619	.653
ORC	.645	.631	.660	.584	.857	.506	.531	.684	.676	.708
ORD	.630	.627	.681	.576	.880	.619	.459	.687	.653	.681
CONA	.508	.595	.556	.449	.557	.843	.237	.489	.488	.537
CONB	.518	.555	.552	.507	.629	.866	.276	.540	.535	.571
CONC	.201	.270	.318	.280	.314	.524	.140	.268	.211	.285
COND	.412	.464	.553	.404	.520	.792	.304	.488	.485	.476
CONE	.453	.487	.515	.432	.502	.827	.264	.488	.480	.458

Tabla 6.26

Matriz de Correlaciones entre Indicadores Reflectivos y Constructos de Primer Orden

Fuente: Elaboración propia

Al igual que se hizo en el apartado de la prueba de validez y fiabilidad para constructos reflectivos anteriormente explicada, es importante aclarar que una vez eliminadas los indicadores como parte del proceso de depuración de ítems, y como lo demuestran los resultados de la matriz de correlaciones entre constructos e indicadores y constructos, los constructos no tienen problemas de validez discriminante, por lo tanto los constructos son diferentes entre sí.

6.3.2.2. Evaluación del Modelo Estructural

Una vez efectuada la depuración de ítems y comprobado que los resultados de la evaluación del Modelo de Medida en términos de la fiabilidad, validez y multicolinealidad son satisfactorios, se procedió con la segunda etapa del análisis PLS el cual corresponde a la evaluación del Modelo Estructural.

En esta etapa se evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre constructos. Ifinedo (2007) establece que el Modelo Estructural proporciona información acerca de cuánto de bien el modelo teórico predice las relaciones entre constructos planteadas como hipótesis.

Para llevar a cabo una adecuada interpretación del Modelo Estructural, Falk y Miller (1992) sugieren responder, en términos generales, a las siguientes preguntas: 1) ¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?, y 2) ¿en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

La validez del Modelo Estructural implica evaluar tres aspectos fundamentales: la Fortaleza de las Hipótesis, la Capacidad Predictiva del Modelo, y la Calidad Global del Modelo. A continuación se detalla cada uno de estos aspectos.

Un resumen de los resultados del Modelo Estructural del análisis en PLS es presentado en la figura 6.3, donde se muestran en el nomograma los valores

de la Varianza Explicada (R^2) para los constructos endógenos y los Coeficientes de Relación (β) para los constructos de primer orden.

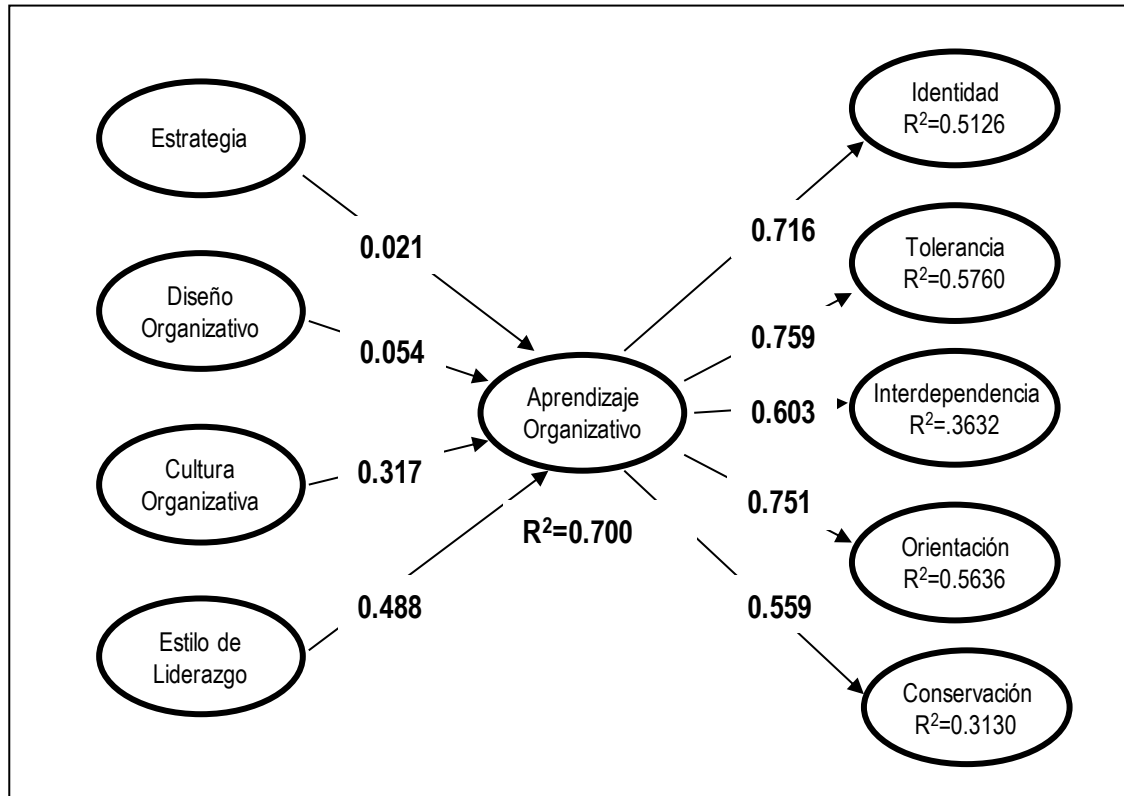


Figura 6.3 Nomograma para Constructos de Primer Orden (Resultados)
Fuente: Elaboración propia

6.3.2.2.1. Análisis de la Fortaleza de las Hipótesis (*Bootstrap*)

Para medir la Fortaleza de las Hipótesis formuladas en la investigación, en primera instancia se verifica la intensidad de las relaciones entre constructos, a través de la estimación de los Coeficientes *Path* (β) y la Varianza Explicada (R^2) de las variables endógenas. Los Coeficientes *Path*, representan los pesos de regresión estandarizados, siendo identificados en el nomograma (figura 6.3) por medio de las flechas que vinculan entre sí a los constructos. Chin (1998a y 1998b) propone que para que los Coeficientes *Path* sean interpretados como significativos, deberán estar por encima del valor de 0.3, tomando el valor de 0.2 como valor mínimo. La interpretación de dichos coeficientes deberá ser igual que los coeficientes β obtenidos en las regresiones tradicionales.

La Varianza Explicada (R^2) es una medida del poder predictivo de un modelo para las variables dependientes, Ko *et al.* (2005) se refieren a la cantidad de varianza de las variables endógenas que es explicada por los constructos que las preceden (Barclay, 1995). Falk y Miller (1992), en Lertwongsatien (2000), sugieren que la varianza explicada, R^2 , para variables endógenas, debería estar por encima del valor de 0.10, un valor menor informaría muy poco acerca de la variable.

Posterior al análisis de los Coeficientes β y las R^2 , es preciso determinar la significatividad de las relaciones dentro del Modelo Estructural, para lo cual se ejecuta un análisis **bootstrap** en PLS. El análisis **bootstrap** es una técnica no paramétrica de generación de muestras para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas (Chin, 1998a y 1998b). Dicho análisis utiliza una distribución **t-student** de dos colas con n-1 grados de libertad (n = número de submuestras utilizadas: 500). Los niveles de significatividad vienen dados por los siguientes valores: $t(0.1; 499) = 1.6479$; $t(0.05; 499) = 1.9647$; $t(0.01; 499) = 2.5857$; $t(0.001; 499) = 3.3101$.

La tabla 6.27 y la figura 6.3 muestran los resultados de los Coeficientes *Path* para cada una de las relaciones entre los constructos, la varianza explicada para los constructos endógenos y los niveles de significatividad para cada una de las relaciones.

Respecto a las hipótesis planteadas en torno a las características del Contexto de Gestión (H_2 , H_3 , H_4 y H_5) los resultados revelan lo siguiente:

En la hipótesis H_2 , se estableció que la Estrategia incide favorablemente en la capacidad de Aprendizaje Organizativo, sin embargo esta suposición no está soportada, toda vez que el valor del coeficiente $\beta = 0.021$, está por debajo del valor mínimo establecido de 0.3 sugerido por Chin (1998a y 1998b). Además la relación no es significativa.

Al igual que la hipótesis H_2 , la hipótesis H_3 no es soportada ($\beta = 0.054$), por tanto nuestra suposición de que el Diseño Organizativo de la empresa incide favorablemente en la capacidad de Aprendizaje Organizativo no se cumple. Además la relación no es significativa.

La hipótesis H_4 es soportada ($\beta = 0.317$), además la relación es significativa al 95% ($p < 0.05$). El supuesto de que la Cultura Organizativa favorece la capacidad de Aprendizaje Organizativo fue confirmado.

Tal como se estableció la hipótesis H_5 , la relación entre el estilo de Liderazgo y la capacidad de Aprendizaje Organizativo fue soportado fuertemente ($\beta = 0.488$) y es significativa al 99.9% ($p < 0.001$), así que el estilo de Liderazgo favorece la Capacidad de Aprendizaje organizativo.

En el caso de las hipótesis que representan la Perdurabilidad (Resistencia) Empresarial ($H_{1(a)}$, $H_{1(b)}$, $H_{1(c)}$, $H_{1(d)}$ y $H_{1(e)}$) los resultados muestran que están significativamente asociadas con la capacidad de Aprendizaje Organizativo. La Identidad, $H_{1(a)}$ ($\beta = 0.716$, $p < 0.001$), Tolerancia, $H_{1(b)}$, ($\beta = 0.759$, $p < 0.001$), Interdependencia, $H_{1(c)}$, ($\beta = 0.603$, $p < 0.001$), Orientación, $H_{1(d)}$, ($\beta = 0.751$, $p < 0.001$), y Conservación, $H_{1(e)}$ ($\beta = 0.559$, $p < 0.001$).

Respecto a los resultados de la varianza explicada (R^2) de los constructos endógenos, éstos se muestran en la tabla 6.31. Como se puede observar la cantidad de varianza explicada en general es muy buena, los constructos presentan valores muy satisfactorios que van de 31.30%, para el caso del constructo Orientación, hasta un valor de 70.0% para el constructo de Aprendizaje Organizativo.

	Hipótesis	Efecto	Coeficientes (β)	Valores-t	Resultado
H ₂	Formulación de la Estrategia → Aprendizaje Organizativo	+	0.021	0.3433	NO soportado
H3	Diseño Organizativo → Aprendizaje Organizativo	+	0.054	0.4875	NO soportado
H4	Cultura Organizativa → Aprendizaje Organizativo	+	0.317	2.4400	* Soportado
H5	Liderazgo → Aprendizaje Organizativo	+	0.488	4.5153	** Soportado
H1a	Aprendizaje Organizativo → Identidad	+	0.716	14.0890	** Soportado
H1b	Aprendizaje Organizativo → Tolerancia	+	0.759	21.6461	** Soportado
H1c	Aprendizaje Organizativo → Interdependencia	+	0.603	7.6140	** Soportado
H1d	Aprendizaje Organizativo → Orientación	+	0.751	16.7672	** Soportado
H1e	Aprendizaje Organizativo → Conservación	+	0.559	7.9277	** Soportado

Tabla 6.27

Evaluación del Modelo Estructural -Contraste de la Fortaleza de las Hipótesis

Fuente: Elaboración propia

* $p < 0.05$ (based on t_{499} , One-tailed test).

** $p < 0.001$ (based on t_{499} , One-tailed test).

$t_{(0.001; 499)} = 3.101$; $t_{(0.01; 499)} = 2.5857$; $t_{(0.05; 499)} = 1.9647$; $t_{(0.1; 499)} = 1.6479$

6.3.2.2.2. Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo (Test de Stone-Geisser - Q^2).

Para medir la capacidad predictiva del modelo para los constructos endógenos se aplicó el Test de Stone-Geisser (Q^2) sugerido por Chin (1998a y 1998b). De acuerdo con el autor, esta técnica sigue un procedimiento de **blinfoling** para cada constructo endógeno, donde durante el proceso de estimación de los parámetros, se omiten parte de los datos del constructo analizado, para después, intentar estimar lo que se ha omitido, utilizando los parámetros estimados. Para realizar la predicción se utilizan las variables latentes que preceden al constructo endógeno analizado (*Cross-Validated Redundancy*, Q^2). $Q^2 > 0$ implica que el modelo tiene relevancia predictiva, en caso contrario no la tiene. Para el caso particular de este estudio, se utilizó durante el proceso de **blinfoling** una distancia de omisión de 7, siguiendo la recomendación de dicho autor.

Los resultados mostrados en la tabla 6.28, correspondientes a la Q^2 para los constructos endógenos, confirman que el modelo tiene una relevancia predictiva satisfactoria, toda vez que los valores superan el mínimo recomendado de $Q^2 > 0$: Aprendizaje Organizativo (0.4184), Identidad (0.2989),

Tolerancia (0.3275), Interdependencia (0.1596), Orientación (0.3520) y Conservación (0.0446).

Constructo Endógeno	Varianza Explicada (R ²)	Poder Predictivo (Q ²)
Aprendizaje Organizativo	0.7001	0.4185
Identidad	0.5126	0.2989
Tolerancia	0.5760	0.3275
Interdependencia	0.3632	0.1596
Orientación	0.5636	0.3520
Conservación	0.3130	0.0446

Tabla 6.28

Evaluación del Modelo Estructural

Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.2.3. Análisis de la Calidad Global del Modelo (Test de Goodness-of-Fit; GOF).

Para evaluar la Calidad Global de Modelo, nuevamente se siguió la recomendación de Chin (1998a y 1998b) y Tenenhaus *et al.*, 2005), quienes sugieren utilizar como indicador de medida el **Goodness-of-Fit (GOF)**. Este parametro valora tanto la Calidad del Modelo de Medida de las variables latentes con indicadores reflectivos (a través de la media de las AVE de los constructos con indicadores reflectivos), como la Calidad del Modelo Estructural (a través de la media de la R² de los constructos endógenos). Chin establece que para que el modelo se considere de buena calidad, la raíz cuadrada del producto de la media de las AVE y las R² (que oscilará entre 0 y 1) debería ser mayor que el valor de 0.36.

$$GOF = \sqrt{\text{Promedio}(AVE) * \text{Promedio}(R^2)}$$

De acuerdo con los resultados obtenidos y mostrados en la tabla 6.29, el modelo se considera de buena calidad dado que el valor obtenido

(GOF=0.5917) está por encima del nivel sugerido de 0.36 (Chin 1998a y 1998b).

Constructo Endógeno	Varianza Extraída Media (AVE)	Varianza Explicada (R^2)	Goodness-of-fit (GOF)
Aprendizaje Organizativo	0.6800	0.7000	
Identidad	0.7210	0.5126	
Tolerancia	0.6800	0.5760	
Interdependencia	0.7640	0.3632	
Orientación	0.7070	0.5636	
Conservación	0.6100	0.3130	
Promedio	0.6937	0.5047	0.5917

Tabla 6.29

Evaluación del Modelo Estructural

Análisis de la Calidad Global del Modelo

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Segunda Fase del Análisis Multivariante: Constructos de Segundo Orden

La segunda fase del análisis multivariante bajo el método *latent variables scores*, sugerido por Chin (1998a y 1998b), se llevó a cabo mediante la estimación del modelo utilizando las puntuaciones (*scores*) calculadas por el programa estadístico PLS Graph previamente, para cada uno de los constructos de primer orden (primera etapa). El procedimiento específico se realizó como sigue: primero, los *scores* se incluyeron en la base de datos para ser utilizados por PLS Graph como indicadores de los constructos de segundo orden en esta segunda fase; segundo, se dibujó el modelo incluyendo el constructo de segundo orden, eligiendo como indicadores del mismo las puntuaciones obtenidas en la primera etapa; tercero, se vinculó el constructo de segundo orden con el resto de los constructos del modelo; finalmente, se procedió a ejecutar el modelo y analizarlo en tres etapas, que son descritas a continuación. La figura 6.4 presenta el nomograma utilizado para la segunda fase del análisis multivariante.

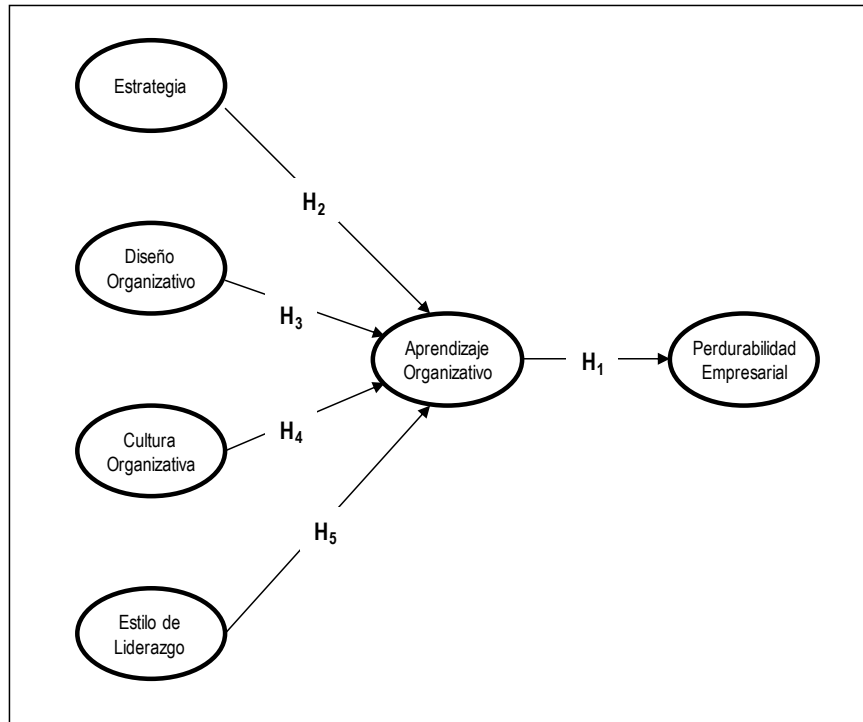


Figura 6.4 Nomograma para Constructos de Segundo Orden
Fuente: Elaboración propia

6.3.3.1. Evaluación del Modelo de Medida

Siguiendo el mismo procedimiento utilizado para los constructos de primer orden (primera fase), se llevó a cabo como primera etapa del proceso la evaluación del Modelo de Medida. Como se recordará, este análisis tiene como objetivo asegurarse de que las variables latentes (constructos) están medidas correctamente a través de las variables observadas (indicadores) (Barclay et al., 1995).

6.3.3.1.1. Análisis de la Fiabilidad y Validez para Constructos con Indicadores Reflectivos

Dado que el constructo de segundo orden es molecular (los factores o dimensiones de primer orden dependen del factor de segundo orden), el procedimiento de validez y fiabilidad sólo se realizó para los constructos con indicadores reflectivos, ya que los formativos fueron testados en la primera fase del análisis multivariante.

Fiabilidad Individual del Ítem

La tabla 6.30 presenta los resultados de las cargas de los indicadores reflectivos para los constructos Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad. Como se puede observar en la segunda columna de la tabla, los valores de las cargas de los indicadores demuestran, para ambos constructos, un adecuado nivel de Fiabilidad, es decir, los indicadores miden, efectivamente, la variable latente a la cual han sido ligados.

Éstos aún lucen mejor que en la primera etapa del modelo, presentando valores por encima del nivel recomendado por Carmines y Zeller (1979) de 0.707.

Fiabilidad del Constructo (Consistencia Interna)

Nuevamente, para evaluar la Fiabilidad del Constructo, se llevaron a cabo el análisis del Coeficiente Alfa de Cronbach, y el Índice de Fiabilidad Compuesta del Constructo. Los resultados, tanto para el constructo de Aprendizaje Organizativo, como para el de Perdurabilidad, se muestran en las columnas 3 y 4 de la tabla 6.30. Los valores evidencian no sólo estar en el nivel aceptado propuesto por Nunnally (1978) de 0.70 sino que además son superiores al nivel más estricto sugerido por el mismo autor de 0.80.

Dado lo anterior, se puede afirmar que los indicadores muestran una Consistencia Interna satisfactoria y los constructos son fiables, es decir, miden una misma variable, por lo tanto, los indicadores de cada uno de los constructos están “cogidos de la mano”.

Varianza Extraída Media (AVE)

Respecto al análisis de la Varianza Extraída Media (AVE), los resultados de la estimación se presentan en la quinta columna de la tabla 6.30. El constructo de Aprendizaje Organizativo obtuvo un valor de 0.6800, mientras que el constructo de Perdurabilidad un valor de 0.7560. Dichos resultados son satisfactorios considerando el nivel de aceptación sugerido por Fornell y Larcker (1981), de

0.50. Esto significa, como se ha comentado anteriormente, que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores, por lo tanto, el modelo de medida presenta una adecuada validez convergente.

CONSTRUCTO (Indicador)	Cargas (λ)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		0.9280	0.8950	0.6800
CCC	0.8290			
CCD	0.8469			
CCE	0.8304			
CCF	0.7909			
PERDURABILIDAD EMPRESARIAL		0.9180	0.9390	0.7560
IDENTIDAD	0.8983			
TOLERANCIA	0.9293			
INTERDEPEND	0.8262			
ORIENTACION	0.8997			
CONSERVACION	0.7850			

Tabla 6.30

Evaluación del Modelo de Medida para Constructos de Segundo Orden
Índices de Fiabilidad y Validez para Indicadores Reflectivos

Validez Discriminante

Respecto a la validez discriminante se construyeron de nuevo la Matriz de Correlación entre Constructos (tabla 6.31) y la Matriz de Correlación entre los Indicadores Reflectivos y Constructos, pero ahora para los de segundo orden (tabla 6.32). Los datos en ambas matrices corroboran que los valores son positivos de acuerdo a las recomendaciones de Barclay *et al.* (1995), Hulland (1999), Lertwongsatien (2000), Cepeda y Roldán (2006) y Barroso *et al.* (2006).

Para el caso de la Matriz de Correlación entre Constructos, como se puede observar, las correlaciones entre constructos son más pequeñas que la raíz cuadrada del AVE, representada por los valores en diagonal de la matriz. Lo mismo ocurre en la Matriz de Correlaciones entre Indicadores y Constructos, en donde los valores de las correlaciones de los indicadores son mayores respecto de su propio constructo que respecto de los otros constructos. Esto

implica, como se ha mencionado anteriormente, que los constructos son diferentes entre sí.

	Aprendizaje	Estrategia	Diseño	Cultura	Liderazgo	Perdurabilidad
Aprendizaje	0.8246					
Estrategia	0.4960	na				
Diseño	0.6660	0.4830	na			
Cultura	0.8000	0.5530	0.7720	na		
Liderazgo	0.8180	0.5580	0.7310	0.8790	na	
Perdurabilidad	0.7860	0.5530	0.7960	0.8300	0.8690	0.8695

Tabla 6.31

Evaluación del Modelo de Medida para Constructos de Segundo Orden

Matriz de Correlaciones entre Constructos

Fuente: Elaboración propia

^(a) Los elementos en la diagonal en negrilla, son la raíz cuadrada del AVE para cada constructo

	Aprendizaje	Perdurab.	Estrategia	Diseño	Cultura	Liderazgo
CCC	0.829	0.562	0.332	0.483	0.582	0.603
CCD	0.847	0.637	0.431	0.575	0.676	0.667
CCE	0.830	0.676	0.473	0.576	0.719	0.734
CCF	0.791	0.700	0.385	0.551	0.647	0.682
IDA	0.626	0.752	0.413	0.514	0.620	0.677
IDB	0.551	0.675	0.293	0.433	0.582	0.625
IDC	0.728	0.854	0.468	0.639	0.728	0.751
IDD	0.613	0.734	0.518	0.497	0.639	0.648
IDE	0.574	0.772	0.388	0.586	0.681	0.682
IDF	0.562	0.783	0.415	0.647	0.652	0.665
IDG	0.570	0.756	0.460	0.629	0.642	0.650
TOA	0.750	0.854	0.563	0.657	0.805	0.813
TOB	0.511	0.608	0.323	0.455	0.529	0.516
TOC	0.548	0.709	0.505	0.542	0.588	0.562
TOD	0.678	0.847	0.491	0.658	0.731	0.757
TOE	0.706	0.841	0.539	0.664	0.738	0.761
TOF	0.372	0.613	0.248	0.539	0.525	0.451
TOG	0.693	0.824	0.501	0.735	0.726	0.770
INA	0.614	0.808	0.360	0.646	0.677	0.730
INB	0.554	0.764	0.419	0.615	0.603	0.657
INC	0.375	0.563	0.238	0.407	0.363	0.461
ORA	0.622	0.782	0.436	0.609	0.609	0.657
ORB	0.626	0.706	0.458	0.665	0.618	0.653
ORC	0.644	0.754	0.531	0.684	0.675	0.708
ORD	0.629	0.784	0.459	0.687	0.652	0.680
CONA	0.506	0.678	0.237	0.489	0.487	0.537
CONB	0.516	0.702	0.276	0.540	0.535	0.571
CONC	0.199	0.383	0.139	0.268	0.210	0.285
COND	0.411	0.618	0.304	0.488	0.484	0.476
CONE	0.451	0.621	0.264	0.488	0.480	0.458

Tabla 6.32

Evaluación del Modelo de Medida para Constructos de Segundo Orden

Matriz de Correlaciones entre Indicadores Reflektivos y Constructos

Fuente: Elaboración propia

6.3.3.2. Evaluación del Modelo Estructural

Con un adecuado Modelo de Medida, a continuación se procedió a la evaluación del Modelo Estructural para los constructos de segundo orden. Como se recordará, el Modelo Estructural trata de evaluar el peso y la magnitud de las relaciones entre variables, así como el nivel de capacidad predictiva del modelo, Ifinedo (2007).

Nuevamente, aquí también se evaluaron los aspectos de la Fortaleza de las Hipótesis, la Capacidad Predictiva del Modelo, y la Calidad Global del mismo. A continuación se detallan cada uno de estos aspectos.

Un resumen de los resultados del Modelo Estructural del análisis PLS para los constructos de segundo orden es presentado en la figura 6.5, donde se muestran los valores de la varianza explicada para los constructos endógenos (R^2) y los coeficientes de relación *path* (β).

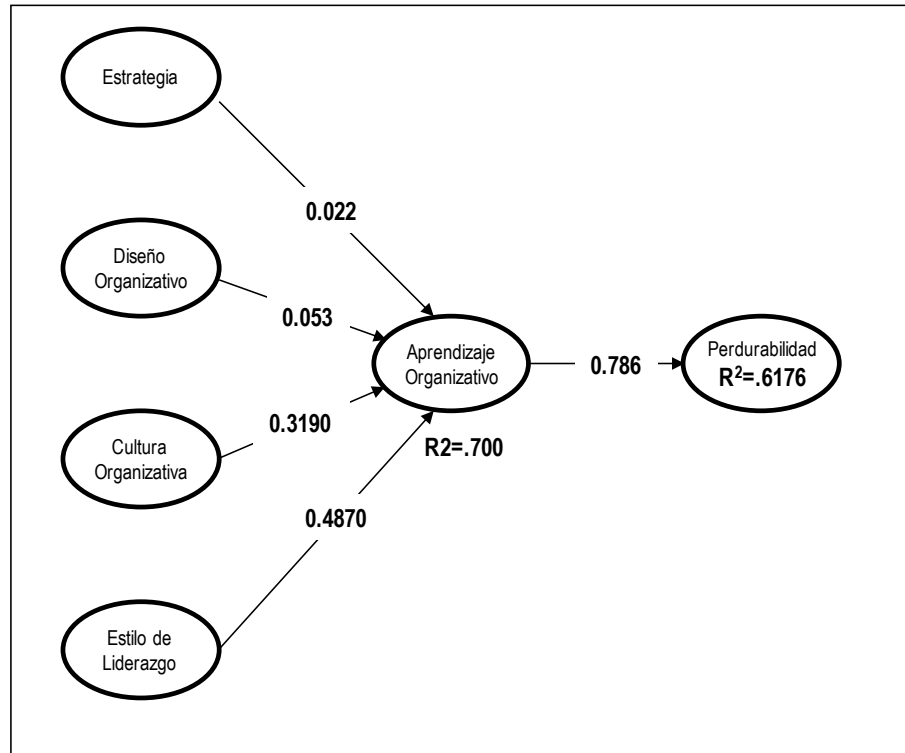


Figura 6.5 Nomograma Principal para Constructos de Segundo Orden (Resultados)
Fuente: Elaboración propia

6.3.3.2.1. Análisis de la Fortaleza de las Hipótesis (*Bootstrap*)

Al igual que en la primera fase del análisis multivariante correspondiente a los constructos de primer orden, el Análisis de la Fortaleza de las Hipótesis para los de segundo orden se realizó en dos partes: primero, se verificó la intensidad de relaciones entre constructos mediante la estimación de los Coeficientes *Path* (β) y la Varianza Explicada (R^2) de las variables endógenas; segundo, se procedió a determinar la significatividad de las relaciones dentro del Modelo Estructural, para lo cual se ejecutó un análisis *bootstrap* en PLS. Como se expuso anteriormente, dicho análisis utiliza una distribución t-student de dos colas con n-1 grados de libertad (n = número de submuestras utilizadas: 500) y

los niveles de significatividad vienen dados por los siguientes valores: $t(0.1; 499) = 1.6479$; $t(0.05; 499) = 1.9647$; $t(0.01; 499) = 2.5857$; $t(0.001; 499) = 3.3101$.

En la figura 6.5 y la tabla 6.33 se presentan los valores de β , y los niveles de significatividad, para cada una de las relaciones entre constructos, así como la varianza explicada (R^2) para los constructos endógenos.

Siguiendo la recomendación de Chin (1998a y 1998b) quien sugiere que un Coeficiente *Path* debe tener un valor por encima de 0.30 para que sea interpretado como significativo, se puede corroborar que la hipótesis principal (H_1) está fuertemente soportada ($\beta=0.786$, $p<0.001$). El supuesto de que la capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Perdurabilidad de las empresas se confirma.

Evaluando las hipótesis relacionadas con las características del Contexto de Gestión (H_2 , H_3 , H_4 y H_5) los resultados en esta segunda fase del análisis se mantienen prácticamente en los mismos valores que los obtenidos en la primera fase.

La hipótesis H_2 mantiene el mismo resultado que en la primera fase del análisis ($\beta=0.022$), valor por debajo del valor mínimo recomendado de 0.3 por Chin (1998a y 1998b), por lo tanto, la sospecha que se estableció de que la Estrategia incide favorablemente en la capacidad de Aprendizaje Organizativo, sigue sin ser soportada.

Al igual que la hipótesis H_2 , la hipótesis H_3 sigue sin ser soportada con un mismo valor de $\beta=0.053$, tanto en la primera fase como en la segunda, muy por debajo del nivel de aceptación de 0.30 propuesto por Chin (1998a y 1998b), por tanto, el supuesto de que el Diseño Organizativo de la empresa incide favorablemente en la capacidad de Aprendizaje Organizativo no se cumple.

La hipótesis H_4 sigue estando soportada con una muy ligera mejoría respecto a la primera fase del análisis, pasando de un valor de $\beta=0.317$ a $\beta=0.319$. Así, el supuesto de que la Cultura Organizativa favorece la capacidad de Aprendizaje Organizativo se confirma. Nivel de significatividad alto: $p<0.05$.

Tal como se estableció en la hipótesis H_5 , la relación entre el Estilo de Liderazgo y la capacidad de Aprendizaje Organizativo también sigue siendo soportada fuertemente con un valor de $\beta=0.488$ y $\beta=0.487$ en la primera y segunda fase del análisis respectivamente, así que el Estilo de Liderazgo favorece la capacidad de Aprendizaje Organizativo. Nivel de significatividad muy alto: $p<0.001$.

Hipótesis		Efecto Sugerido	Coefficientes Path (β)	Valores-t		Resultado
H_1	Aprendizaje Organizativo $\rightarrow$ Perdurabilidad	+	0.786	18.9626	*	Soportado
H_2	Estrategia $\rightarrow$ Aprendizaje Organizativo	+	0.022	0.3487		NO soportado
H_3	Diseño Organizativo $\rightarrow$ Aprendizaje Organizativo	+	0.053	0.4878		NO soportado
H_4	Cultura Organizativa $\rightarrow$ Aprendizaje Organizativo	+	0.319	2.4494	**	Soportado
H_5	Estilo de Liderazgo $\rightarrow$ Aprendizaje Organizativo	+	0.487	4.4594	**	Soportado

Tabla 6.33

Evaluación del Modelo Estructural para Constructos de Segundo Orden.

Contraste de la Fortaleza de las Hipótesis

Fuente: Elaboración propia

* $p<0.05$ (based on t_{499} , One-tailed test).

** $p<0.001$ (based on t_{499} , One-tailed test).

$t_{(0.001; 499)} = 3.101$; $t_{(0.01; 499)} = 2.5857$; $t_{(0.05; 499)} = 1.9647$; $t_{(0.1; 499)} = 1.6479$

A manera de resumen y una vez efectuado el Análisis de la Fortaleza de las Hipótesis considerando los constructos de primero y segundo orden, los resultados refelean lo siguiente.

Respecto a la Hipótesis Central

El supuesto que la Capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Resistencia (Perdurabilidad), hipótesis H_1 , se confirma.

Respecto a las Hipotesis relacionadas con la Resistencia (Perdurabilidad)

El supuesto que la capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Identidad, hipótesis $H_{1(a)}$, se confirma.

El supuesto que la capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Tolerancia, hipótesis $H_{1(b)}$, se confirma.

El supuesto que la capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Interdependencia, hipótesis $H_{1(c)}$, se confirma.

La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Orientación, hipótesis $H_{1(d)}$, se confirma.

La capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por las empresas estudiadas incide favorablemente en su Conservación, hipótesis $H_{1(e)}$, se confirma.

Respecto a las Hipotesis relacionadas con el Contexto de Gestión

La Estratégica condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas, hipótesis H_2 , no se confirma.

El Diseño Organizativo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas, hipótesis H_3 , no se confirma.

La Cultura Organizativa condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas, hipótesis H_4 , se confirma.

El Estilo de Liderazgo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en las empresas estudiadas, hipótesis **H₅**, se confirma.

Por otro lado, los resultados de las varianzas explicadas (**R²**) lucen por encima del nivel aceptable recomendado por Falk y Miller (1992) de 0.10, tal como se muestra en la tabla 6.34, con un valor de $R^2=0.7000$ para el constructo de Aprendizaje Organizativo y un valor de $R^2=0.6176$ para el constructo de Perdurabilidad Empresarial, lo que significa que el 70% y el 61.76% de la varianza para el constructo de Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad, respectivamente, es explicado por las variables consideradas en el modelo.

Constructo Endógeno	Varianza Explicada (R^2)	Poder Predictivo (Q^2)
Aprendizaje Organizativo	0.7000	0.4184
Perdurabilidad	0.6176	0.4203

Tabla 6.34

Evaluación del Modelo Estructural para Constructos de Segundo Orden

Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo

Fuente: Elaboración propia

6.3.3.2.2. Análisis de la Capacidad Predictiva del Modelo (Test de Stone-Geisser - Q^2).

Siguiendo el procedimiento definido anteriormente para el análisis de los constructos de segundo orden, se evaluó la Capacidad Predictiva del modelo para los constructos endógenos a través del Test de Stone-Geisser (*Cross-Validated Redundancy*, Q^2) sugerido por Chin (1998a y 1998b), el cual sigue un procedimiento de **blinfolding** para cada constructo endógeno, utilizando una distancia de omisión de 7.

Los valores de $Q^2=0.4184$ para el constructo de Aprendizaje Organizativo y $Q^2=0.4203$ para el constructo de Perdurabilidad presentados en la tabla 6.34 corroboran que el modelo tiene relevancia predictiva satisfactoria toda vez que

los valores superan el mínimo de $Q^2 > 0$ recomendado por Chin (1998a y 1998b).

6.3.3.2.3. Análisis de la Calidad Global del Modelo

(Test de *Goodness-of-Fit*; GOF).

Como parte final del proceso de análisis para los constructos de segundo orden se evaluó la calidad global del modelo estructural. Para tal efecto, nuevamente se siguió la recomendación de Chin (1998a y 1998b), quien sugiere utilizar como indicador de medida el ***Goodness-of-Fit* (GOF)** el cual, como se expuso anteriormente, valora tanto la Calidad del Modelo de Medida como la Calidad del Modelo Estructural.

En la tabla 6.35 se exponen los valores del AVE y la R^2 , así como los resultados del GOF. El valor del GOF es de 0.6878, valor muy por encima del aceptable de 0.36 sugerido por Chin (1998a y 1998b). Por lo tanto se puede afirmar que el modelo es de buena calidad, es decir, un modelo consistente y robusto.

Constructo Endógeno	Varianza Extraída Media (AVE)	Varianza Explicada (R^2)	Goodness-of-fit (GOF)
Aprendizaje Organizativo	0.6800	0.7000	
Perdurabilidad	0.7560	0.6176	
Promedio	0.7180	0.6588	0.6878

Tabla 6.35

Evaluación del Modelo Estructural para Constructos de Segundo Orden

Análisis de la Calidad Global del Modelo

Fuente: Elaboración propia

6.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

Con el propósito de indagar sobre el grado de presencia de los indicadores en sus respectivos constructos, en base a la opinión de los directivos consultados, se realizó un análisis descriptivo mediante la construcción de tablas de frecuencias, utilizando el programa estadístico SPSS versión 16.00.

De los resultados obtenidos llaman la atención tres aspectos: Primero, las empresas en general demuestran alta sensibilidad hacia el cambio y una cultura orientada al cambio. Segundo, no obstante lo anterior, la opinión de los directivos encuestados contrasta respecto a la presencia de esquemas y mecanismos de incentivos y recompensas para reconocer los esfuerzos en este tema. Tercero, resalta de una manera muy relevante el cuidado y la importancia mostrada por las empresas sobre el tema de conservación, el cual está muy por encima de los otros temas sobre la Perdurabilidad (Resistencia) estudiados.

El análisis multivariante utilizado para testar el modelo propuesto fue realizado a través del programa estadístico PLS Graph versión 3.0 *Build* 1126, mediante el método de “*latent variables scores*” ejecutado en dos partes, siguiendo lo sugerido por Chin (1998a y 1998b). En la primera parte se analizó el modelo completo, incluyendo todos los constructos de primer orden. En la segunda parte se analizó el modelo para los constructos de segundo orden, utilizando los “*scores*” calculados por PLS para cada uno de los componentes del constructo de segundo orden.

Las pruebas de multicolinealidad para los indicadores formativos se realizaron utilizando el programa estadístico SPSS versión 16.00.

Los resultados obtenidos durante el proceso de análisis muestran un adecuado Modelo de Medida, es decir, se puede afirmar que las variables latentes (constructos) son medidas correctamente a través de las variables observadas

(indicadores). Las pruebas de validez y fiabilidad, tanto para los indicadores formativos como reflectivos, demuestran que el instrumento mide lo que debe medir, aquello a lo que se destinó, y los indicadores miden el constructo o variable latente a la cual han sido ligadas.

Respecto a la evaluación del Modelo Estructural, se puede resumir lo siguiente:

1) la fortaleza de las relaciones entre constructos es muy buena, toda vez que 8 de las 10 hipótesis formuladas son soportadas, incluyendo de una manera contundente la hipótesis principal de esta investigación, demostrándose que efectivamente la capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Perdurabilidad Empresarial. Adicionalmente a la fortaleza de las hipótesis, se comprobó que dichas relaciones son significativas de acuerdo a los niveles de aceptación recomendados; 2) los resultados también demuestran que el modelo tiene una relevancia predictiva satisfactoria, dado que los valores de Q^2 superan el nivel mínimo establecido; y 3) de acuerdo a los valores del GOF obtenidos, se puede considerar que el modelo es de buena calidad.

Derivado del análisis efectuado, en el capítulo siguiente se exponen las conclusiones generales del estudio.

CUARTA PARTE

Capítulo 7 CONCLUSIONES

Contenido:

- 7.1. Introducción al Capítulo*
- 7.2. Conclusiones Finales*
- 7.3. Implicaciones Prácticas*
- 7.4. Limitaciones del Estudio*
- 7.5. Principales Orientaciones sobre Futuras Líneas de Investigación*

7.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

A lo largo de la presente investigación se ha expuesto que las organizaciones se enfrentan actualmente a un entorno cada vez más desafiante, caracterizado por un cambio permanente, dinámico, turbulento, complejo, radical y transformacional. Causado por el incremento en las tendencias de la globalización, la incursión y el uso de nuevas tecnológicas, principalmente de las tecnológicas de información y comunicación; el interés y énfasis en el desarrollo de la innovación dentro de las organizaciones; la alta competencia en el mercado; las nuevas demandas y expectativas de los clientes; las nuevas tendencias demográficas y sociales; y las tendencias en los cambios económicos, políticos y ecológicos.

Frente a esta situación, se ha planteado, de acuerdo con los estudiosos del tema, la necesidad de construir organizaciones con alta capacidad de aprendizaje. Estas nuevas organizaciones son las “Organizaciones que Aprenden”, las cuales poseen la capacidad para anticiparse y adaptarse más rápidamente a los cambios en el entorno. Además de poseer alta capacidad de aprendizaje, las organizaciones deberán contar con un segundo atributo, ser resistentes, de tal manera que les puedan prosperar y ser perdurables durante largos períodos de tiempo.

Bajo este contexto se ha planteado el supuesto de que la Capacidad de Aprendizaje Organizativo incide favorablemente en la Resistencia (Perdurabilidad) de las empresas. Así, el objetivo principal de esta tesis se ciñe en analizar la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) empresarial. Adicionalmente se plantean a su vez, los supuestos de que los elementos del contexto de gestión (la Estrategia, el Diseño Organizativo, la Cultura Organizativa y el estilo de Liderazgo), inciden de forma favorable en la capacidad de Aprendizaje Organizativo; y también de que existen una serie de rasgos (Identidad,

Tolerancia, Interdependencia, Orientación y Conservación) que caracterizan a las organizaciones que perduran.

Para cumplir con el objetivo antes descrito y contrastar la validez de los supuestos planteados, se desarrolló un estudio de campo cuantitativo, transversal, correlacional y predictivo, que implicó el diseño de un instrumento para medir las variables latentes, conformado por 75 ítems, y dividido en 4 secciones atendiendo a los constructos objeto de estudio y las variables de identificación.

El instrumento de medición fue aplicado a ejecutivos del equipo directivo de 122 empresas de la región de Monterrey, México, de una población identificada de 340 empresas con una antigüedad superior a los 40 años en diversos sectores de actividad, predominando de forma importante las empresas de mayor tamaño del sector industrial.

Para efectuar el análisis estadístico se construyó un modelo que relaciona los supuestos considerados en el presente trabajo, el cual fue testado a través del método de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) basado en el enfoque de Mínimos Cuadrados Parciales (*“Partial Least Squares”*), utilizando el programa estadístico PLS Graph, a través del cual se evaluó la fiabilidad y la validez del Modelo de Medida y el Modelo Estructural, testando la significatividad de las relaciones entre constructos, la capacidad predictiva y la calidad del modelo.

La tesis se cierra con el presente capítulo, en el cual se exponen las principales conclusiones que se derivan del trabajo empírico realizado, así como sus limitaciones. Como parte final se señalan algunas orientaciones para futuras líneas de investigación, con la intención de enriquecer y ampliar el ámbito de conocimiento relacionado con el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial y así abrir nuevas líneas para trabajos de investigación futuros.

Con esto presente, en las líneas siguientes se exponen las conclusiones más importantes que se derivan de este estudio.

7.2. CONCLUSIONES FINALES

En primera instancia se presentan las conclusiones derivadas de la revisión teórica.

7.2.1. Conclusiones sobre la Revisión Teórica

A continuación se exponen las principales conclusiones, a manera de reflexión, que durante el proceso de revisión de la literatura, se fueron esbozando sobre el estado de arte de los temas tratados en este trabajo de investigación.

En primera instancia se puede concluir que el tema de Aprendizaje Organizativo ha sido objeto de estudio de un importante número de estudiosos y profesionales de la gestión, existiendo una abundante literatura sobre el tema, generada principalmente en las últimas dos décadas. No obstante este desarrollo, se puede observar la falta de consenso en algunos temas, particularmente en lo relacionado con los conceptos de Aprendizaje Organizativo, Organización que Aprende, y los niveles y tipos de aprendizaje.

Respecto a la dicotomía sobre los conceptos de Aprendizaje Organizativo y Organización que Aprende, aunque en muchas de las ocasiones se habla indistintamente del término, se puede concluir que el primero se relaciona con el proceso a través del cual se construye el aprendizaje, mientras que el segundo se refiere al espacio social donde el aprendizaje ocurre y se multiplica.

Las categorías del Aprendizaje Organizativo es otro de los temas que se encuentran recurrentemente tratados en la literatura relativa al Aprendizaje Organizativo, no existiendo homogeneidad y tipología única y clara al respecto. Se encontró la utilización de los términos niveles y tipos de aprendizaje indistintamente para referirse a lo mismo. Así, se concluye que los niveles de aprendizaje se refieren a la profundidad y radicalidad del aprendizaje experimentado por la organización, mientras que los tipos hacen alusión a la forma o vías a través de las cuales se adquiere el aprendizaje.

Se concluye también que el principal detonante del Aprendizaje Organizativo es el cambio en las condiciones del entorno, provocado por las nuevas tendencias en los aspectos de la competencia, de las nuevas necesidades de los clientes, las nuevas tendencias tecnológicas, sociales, económicas, políticas, de globalización y ecológicas.

Otra conclusión que se destaca, es la relativa a las perspectivas manejadas en la literatura sobre el Aprendizaje Organizativo. La perspectiva del cambio se asocia con la capacidad de las organizaciones para responder a los cambios en el entorno, lo cual puede hacerse, a su vez, desde una perspectiva adaptativa, como un proceso de adaptación al entorno, o proactiva, provocando los cambios. Como se ha comentado, este estudio se inscribe en la perspectiva del cambio y no en la del conocimiento, que relaciona el Aprendizaje Organizativo con los procesos de creación, adquisición, intercambio y explotación del conocimiento en las organizaciones.

Se destaca también como conclusión lo relativo al proceso de Aprendizaje, es decir la forma en que las organizaciones aprenden, concluyendo que esto ocurre en forma cíclica y dinámica a través de cuatro etapas generales, la observación (de la situación), la interpretación (de los modelos mentales), la acción (cambio de conducta), y la reflexión (la evaluación de la acción).

En definitiva, la revisión del estado de arte sobre el tema del Aprendizaje Organizativo muestra que es un tema muy desarrollado y aceptado en la literatura sobre la gestión de empresas, sin embargo, se observan en los últimos años pocas aportaciones significativas que generen un salto significativo en la evolución de este campo de conocimiento. Por otro lado, se encuentran pocos estudios relacionados con las afirmaciones expuestas por De Geus (1997) en el sentido de que las Organizaciones que Aprenden son empresas con alta resistencia (perdurabilidad), de ahí la relevancia del presente estudio.

En contraste con el tema del Aprendizaje Organizativo, el tema de Resistencia Empresarial (*"Business Resilience"*), es un tema emergente y por tanto poco explorado, no sólo desde el punto de vista empírico, sino también desde el punto de vista teórico, lo que explica la falta de claridad del significado del concepto. Así, se encontró una gran variedad de acepciones de este concepto, relacionadas con los términos de perdurabilidad, continuidad, longevidad, fiabilidad, adaptabilidad, flexibilidad, y manejo del cambio. Sin embargo, se puede concluir que la más recurrente se relaciona con la perdurabilidad de las organizaciones durante largos períodos de tiempo, acepción asumida en el presente trabajo.

Por otra parte, se encuentra en la revisión del estado de arte una amplia orientación al estudio de las características que hacen resistentes a las organizaciones, siendo muy escasos los estudios relacionados con aspectos tales como la resistencia individual y su aplicación en las organizaciones.

Asimismo, destaca especialmente la escasez de estudios empíricos en este campo, siendo muy pocas las investigaciones que contemplan el contraste de los conceptos con la realidad empresarial. Por ello, la investigación realizada tiene un especial interés, dado que aporta evidencia empírica sobre los aspectos que condicionan la resistencia (perdurabilidad) de las empresas.

7.2.2. Conclusiones del Estudio Empírico

A través del trabajo empírico llevado a cabo se pretendía verificar un conjunto de hipótesis formuladas a partir de la revisión de la literatura, para lo cual se desarrolló un modelo conceptual con el propósito de recoger la relación que existe entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial y su dependencia de una serie de aspectos del contexto de gestión. En las siguientes líneas se presentan las principales conclusiones respecto al trabajo empírico y algunas recomendaciones prácticas para la gestión.

1. En primer lugar, se puede concluir que los resultados alcanzados reflejan la existencia de una relación positiva y significativa entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial. En concreto, la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial está explicada en un 61,8% por la Capacidad de Aprendizaje Organizativo. Esta relación ha sido previamente establecida en términos teóricos (De Geus, 1997) pero no había sido probada empíricamente, residiendo aquí la principal contribución de esta tesis. Así, el supuesto de que la Capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por una empresa incide favorablemente en su Resistencia (Perdurabilidad), hipótesis H_1 , es soportado, cumpliéndose el primero de los objetivos principales y, por tanto, dando respuesta a la primera pregunta central de la investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial?.

De acuerdo a lo anterior, es necesario entonces que las organizaciones desarrollen su Capacidad de Aprendizaje con el propósito de lograr su supervivencia a largo plazo. Para lograr lo anterior, las organizaciones deberán ser sensibles a los cambios en el entorno a través de acciones orientadas a fomentar la apertura hacia el cambio, la exploración de las señales del entorno que les puedan afectar, la comunicación y la promoción de los cambios, e involucrar a todos los niveles de la organización en las nuevas iniciativas.

2. Unido al punto anterior, el hecho de que el 61,8% de la resistencia (perdurabilidad) de las empresas esté explicado por su capacidad de aprendizaje organizativo, permite concluir que existen otros aspectos no considerados en el modelo propuesto que podrían influir en la resistencia empresarial. Es decir, la resistencia o perdurabilidad de las empresas no depende sólo de la capacidad de aprendizaje organizativo, sino también de otros factores no identificados en esta investigación.

3. Por otra parte, el modelo propuesto plantea que la Estrategia condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo, hipótesis H₂, sin embargo este supuesto no ha podido ser verificado, toda vez que se demostró que existe una relación positiva entre ambas variables ($\beta=0.22$) pero no significativa.

Este resultado sorprende, dado que en la revisión de la literatura se pudo corroborar la existencia de trabajos tanto teóricos como empíricos que han demostrado la relación entre ambas variables. Este resultado puede ser debido a que, en conjunto, el resto de las variables que inciden en la capacidad de aprendizaje organizativo tienen un peso mayor que la variable en cuestión. En este sentido, sería interesante poder aislar el estudio del impacto de esta variable, es decir, eliminando del modelo las variables que más influyen, que en este caso son el Estilo de Liderazgo y la Cultura Organizativa ($\beta=0.3190$ y $\beta=0.4870$, respectivamente). De este modo, se podría comprobar si, eliminando estas dos variables, la estrategia influye o no de modo favorable en la capacidad de aprendizaje organizativo.

Por lo tanto, el supuesto de que una Estrategia emergente, proactiva, coherente con una visión clara y compartida, y formulada con la participación de los diferentes niveles de la organización, favorece la capacidad de aprendizaje organizativo, no ha sido probado, dando pie a un análisis aislado de esta variable.

4. Tampoco ha sido verificado el supuesto planteado en el modelo en relación a que el Diseño Organizativo condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo, hipótesis H₃. El resultado muestra una relación positiva, pero no significativa con una $\beta=0.053$. Las razones que pudieran explicar estos resultados están alineadas con las expuestas en el párrafo anterior, en relación a la Estrategia. Por lo tanto, bajo esta premisa, el supuesto de que un contexto organizativo (estructura organizativa y

relaciones de autoridad) flexible, descentralizado, con poca jerarquía y que promueve el trabajo autónomo y en equipo, favorece la capacidad de aprendizaje organizativo, no ha sido soportado.

5. Se puede concluir también que existe una relación positiva y significativa ($\beta = 0.3190$; $t = 2.4494$) entre la Cultura Organizativa (sistema de valores asumidos por la empresa que propicia la creación de un ambiente donde se fomenta el cambio) y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo. Por tanto, el supuesto planteado en el modelo de que la Cultura Organizativa condiciona favorablemente la Capacidad de Aprendizaje Organizativo, hipótesis H_4 , es confirmado.

Lo anterior corrobora las afirmaciones de los estudiosos del tema en relación a que la Cultura Organizativa es una característica que condiciona de modo importante el proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones generen una cultura que favorezca el aprendizaje, desarrollando acciones orientadas a incentivar la innovación, la creatividad, la generación de nuevas ideas; apreciar la tolerancia, la ambigüedad y la diversidad, fomentar la experimentación, motivar la asunción de riesgos controlados; aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje; promover la participación y la autonomía en el proceso de toma de decisiones; y promover la interacción con el entorno.

6. Se concluye también que el estilo de Liderazgo es el elemento integrante del contexto de gestión que más favorece la Capacidad de Aprendizaje Organizativo. Los resultados extraídos del modelo confirman que existe una influencia positiva ($\beta = 0.487$) y muy significativa ($t = 4.4594$) del estilo de liderazgo en la capacidad de aprendizaje organizativo. Así, el supuesto de que el estilo de liderazgo condiciona favorablemente la capacidad de aprendizaje organizativo en las empresas estudiadas asociado a la hipótesis H_5 , es soportado.

Por lo tanto, un estilo de Liderazgo que comprenda la complejidad del entorno; con una visión clara de hacia donde debe ir la organización; que favorezca la interacción entre los individuos, los equipos de trabajo y la organización; capaz de crear un clima de confianza donde se comparta la autoridad y se promueva la participación en la toma de decisiones; y con una buena comunicación, son aspectos a considerar por las organizaciones para desarrollar la capacidad de aprender y por tanto lograr su perdurabilidad a largo plazo.

Además de las relaciones planteadas en el modelo conceptual manejado en esta investigación en relación al Aprendizaje Organizativo y los aspectos del contexto de gestión que lo condicionan, se han planteado una serie de supuestos con respecto a las características de las organizaciones Resistentes (Perdurables).

7. En primer término conviene destacar que los resultados del estudio empírico concluyen que existen una correlación positiva ($\beta=0.5126$) y significativa ($t=14.0890$) entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Identidad de las empresase estudiadas, entendiendo ésta como la habilidad de la empresa para construir una personalidad e identidad propia que guía al personal de la organización y permanece relativamente fija durante largos períodos de tiempo. Así, la hipótesis $H_{1(a)}$, es sustentada.

Resulta entonces conveniente recomendar a las organizaciones fortalecer su identidad y personalidad - a través de la presencia de una filosofía central, la alineación de los valores personales con los organizativos, y reforzando el sentido de pertenecía entre los miembros de la organización - como rasgo que caracteriza a las empresas con alta capacidad de aprendizaje y resistentes.

8. Por otra parte, existe una asociación positiva ($\beta=0.758$) y muy significativa ($t=21.6461$) entre la capacidad de Aprendizaje Organizativo y la Tolerancia. Por lo tanto, la hipótesis $H_{1(b)}$, es confirmada. De acuerdo a esto, las organizaciones con alta capacidad de aprendizaje y resistentes se caracterizan por una elevada tolerancia.
9. En relación al impacto de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la Interdependencia, esto es, la habilidad de la organización para desarrollar relaciones constructivas dentro y fuera de la misma, se ha encontrado que efectivamente existe una relación positiva y significativa, $\beta=0.603$ y $t=7.6140$, entre ambas. Por lo tanto, la hipótesis $H_{1(c)}$, se cumple. Por ello, se concluye que las organizaciones con alta capacidad de aprendizaje promueven las redes de relaciones hacia adentro y fuera de la organización a través de alianzas estratégicas y la incorporación de nuevos socios que les permita tener acceso a nuevo conocimiento, como una forma de asegurar su resistencia a largo plazo.
10. Diversos autores en la revisión de la literatura han afirmado que las organizaciones Resistentes (Perdurables) se caracterizan por su Orientación, esto es, tienen la habilidad de desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión del liderazgo a fin de garantizar su continuidad. En este sentido uno de los objetivos de la investigación era, precisamente, verificar si la capacidad de aprendizaje organizativo incide favorablemente en la Orientación de las empresas estudiadas. Se comprueba que existe una correlación positiva $\beta=0.751$, y significativa, $t=16.8672$. Por lo tanto, se soporta la hipótesis $H_{1(d)}$, que suponía tal correlación. Por lo tanto, cabe concluir que las organizaciones con alta capacidad de aprendizaje fortalecen el desarrollo de su equipo directivo y promueven la sucesión, apoyando el talento humano que se encuentra dentro de la organización, aumentando así su resistencia

11. Finalmente, los resultados del estudio aportan evidencia empírica de que existe una relación positiva ($\beta=0.559$) y significativa ($t=7.9277$) entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la Conservación, cumpliéndose la hipótesis $H_{1(e)}$. En definitiva, se comprueba que las Organizaciones con alta capacidad de aprendizaje tienen la habilidad para gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente, contribuyendo con ello a incrementar su resistencia.

Por consiguiente, cabe concluir que el desarrollo de una alta capacidad de aprendizaje implica el fortalecimiento de la identidad, tolerancia, interdependencia, orientación y conservación de las empresas, incrementando así su resistencia o perdurabilidad.

12. Adicionalmente a las conclusiones relacionadas con el contraste de las hipótesis y de una manera general, el trabajo empírico concluye que el modelo propuesto es de buena calidad, es decir es un modelo consistente y robusto. En concreto es un modelo con buena bondad de ajuste, es decir, en su conjunto, el modelo explica lo que tiene que explicar ($GOF=0.6878$).

13. Respecto a la capacidad predictiva del modelo, se puede afirmar que el modelo tiene relevancia predictiva satisfactoria, toda vez que el conjunto de las variables interrelacionadas predice el comportamiento de la variable explicada ($Q^2>0$).

7.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

A la luz de los resultados y desde un punto de vista práctico la investigación aporta pistas a las empresas en relación a cuáles son los aspectos en los que deben incidir para fomentar su capacidad de Aprendizaje Organizativo y su resistencia.

Fundamentalmente, deben incidir en el fortalecimiento de la Cultura y el Estilo de Liderazgo, dado que se ha comprobado que son los elementos integrantes del contexto de gestión que más condicionan favorablemente la capacidad de aprendizaje organizativo y la resistencia de las empresas.

Por lo tanto, es ampliamente recomendable que las empresas diseñen sistemas y procesos orientados a promover un ambiente donde se fomente el aprendizaje como parte de su cultura organizativa promoviendo un clima de confianza y apertura, donde se incentive la innovación y la creatividad, se aprecien la tolerancia, la diversidad y la experimentación. Así mismo, la participación y autonomía en los procesos de toma de decisiones. Lo anterior con la finalidad de crear una cultura donde exista una apertura al cambio y a la mejora continua.

Desde el punto de vista del Liderazgo se sugiere que las empresas desarrollen mecanismos que aseguren en sus líderes las habilidades para crear y compartir una clara visión de la empresa a partir de una adecuada interpretación de los cambios derivados del entorno. Líderes con la habilidad para crear un clima organizativo basado en la confianza, apertura, donde se comparta la participación y autoridad en la toma de decisión. Habilidad para potenciar el talento de las personas para añadir valor a la empresa a través de un adecuado sistema de entrenamiento, y capacitación. Así mismo, con habilidad para comunicarse dentro y fuera de la empresa para identificar y atraer recursos que ayuden a sus propósitos.

Por otro lado, la investigación aporta pistas sobre cuáles son los rasgos que evidencian que una empresa tiene una elevada resistencia: identidad, tolerancia, interdependencia, conservación y orientación.

En este sentido, se propone a las empresas tener presente permanentemente, comunicar y fortalecer los propósitos fundamentales de su existencia y alinear todas sus acciones respecto a éstos.

Así mismo, orientar acciones conducentes a crear alianzas estratégicas y redes de relaciones para la adquisición de nuevo conocimiento que les permita fortalecer sus ventajas competitivas.

También se propone, implementar esquemas que les permita una adecuada sucesión del liderazgo de la empresa, a través de sistemas que promuevan su desarrollo principalmente desde el seno de la organización.

Finalmente, es importante que las empresas consideren, el desarrollo de un sistema financiero basado en el cuidado de su flujo de efectivo para contar con recursos que les permita lograr oportunidades y realizar inversiones a largo plazo, acompañado de un sistema de gobierno corporativo que les permita agilidad en la toma de decisiones.

Con estas conclusiones se ha tratado de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la tesis. Así, los objetivos propuestos han sido alcanzados. Pero se es consciente de que éste es un tema abierto que contribuye con un granito de arena al campo de la gestión de empresas, y por tanto, da pie a nuevas investigaciones.

7.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Todo estudio empírico tiene limitaciones en algún aspecto, las cuales deberán ser consideradas a la hora de interpretar los resultados y obtener conclusiones. Este trabajo no es la excepción. Así, se reconocen como principales limitaciones del estudio empírico las siguientes.

1. En primera instancia, se reconoce que el estudio considera únicamente la opinión del equipo directivo de las organizaciones con las que se trabajó. Aunque se considera que los directivos de una organización son fuentes de información con un mayor grado de fiabilidad, dado el conocimiento más profundo de la actividad y resultados de la misma, existe un grado de subjetividad en sus opiniones. Así, para futuros trabajos, sería conveniente incluir miembros de los diferentes niveles de la organización, considerando que sería un procedimiento que daría una visión más amplia y sistémica de la realidad de la empresa.
2. Otro aspecto a considerar en el presente trabajo es el relacionado con el método de investigación aplicado. Dada las limitaciones en costos y la disponibilidad de tiempo por parte de las empresas participantes en el estudio, fue ampliamente recomendado la utilización de un estudio transversal y no longitudinal, lo cual impide explorar dinámicamente las variables objeto de estudio. No obstante los resultados logrados, es importante considerar que el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia Empresarial, variables como se ha expuesto muy ligadas a los procesos de cambio experimentados por las organizaciones, se desarrollan dinámicamente a lo largo del tiempo.
3. Se reconoce también el hecho de que el modelo propuesto y testado sólo considera la Estrategia, el Diseño Organizativo, la Cultura Organizativa y el Estilo de Liderazgo como elementos determinantes del contexto de gestión que inciden en la generación del aprendizaje dentro de la organización,

quedando excluidos de este estudio otros elementos que podrían ser determinantes en la generación de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones como: el sistema de control, el sistema de gestión de los recursos humanos, el sistema de información, el sistema tecnológico, entre otros.

4. A luz de los resultados obtenidos, otro aspecto que es importante destacar en el presente estudio es lo concerniente al tamaño de la muestra. Aunque el tamaño de la muestra considerada cumple adecuadamente con los requisitos exigidos para el análisis realizado, se reconoce que un tamaño más grande de muestra podría permitir la realización de otros análisis adicionales de los datos, por ejemplo, un análisis multigrupo por tamaño de empresa, por tipo de empresa y sector de actividad.
5. Respecto al alcance, se reconoce que el trabajo realizado se inscribe exclusivamente al estudio de las empresas de la región de Monterrey. No obstante la consideración de empresas de otras regiones del país podría ser deseable, la decisión de circunscribir el estudio a esta región obedece a la disponibilidad limitada de recursos y tiempo para la ejecución del trabajo, así como a la accesibilidad a las empresas, que sería mucho más complicada en el caso de empresas de otras regiones.

Finalmente, y aunque las limitaciones anteriores puedan conferir cierta debilidad a los resultados, no disminuyen por ello la importancia de la investigación, abriendo la vía para sugerir recomendaciones de futuros estudios que puedan cubrir las lagunas expuestas.

7.5. PRINCIPALES ORIENTACIONES SOBRE FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio, tal como se ha expuesto, se ciñe en análisis de la relación entre el Aprendizaje Organizativo y la Resistencia Empresarial, un enfoque y ámbito de estudio por demás limitado y acotado a una pequeña parte del conocimiento en gestión y dirección organizativa, tal como lo marca el objetivo de toda Tesis Doctoral. Consciente de esto, el estudio podría extenderse más allá de su alcance, dando pie al desarrollo de futuras líneas de investigación, con la intención de enriquecer y ampliar el ámbito de conocimiento relacionado con los temas aquí tratados y así abrir nuevas líneas para trabajos de investigación futuros, entre las que se destacan las siguientes.

Respecto al Aprendizaje Organizativo.

1. Tal como se ha aclarado en los capítulos previos, en el presente trabajo el Aprendizaje Organizativo ha sido abordado desde la perspectiva del cambio y no del conocimiento. En este sentido, cabría abordar estudios dentro de esta última perspectiva que contribuyan a resolver la problemática de la creación y gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, siguiendo los trabajos realizados por autores como Huysman (2000) y Easterby-Smith y Lyles (2003, 2005).
2. Considerando las afirmaciones de los estudiosos del tema de que el Aprendizaje Organizativo se genera a través de un ambiente social donde interactúan los individuos como fuente generadora del mismo, sería también de alto valor profundizar en estudios que contemplen la incursión de las dimensiones del aprendizaje en el plano individual y grupal, toda vez que el estudio que se presenta se ha centrado en el aprendizaje a nivel organizativo.

3. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación donde se comprueba que la Estrategia, el Diseño Organizativo, la Cultura Organizativa, y el estilo de Liderazgo explican sólo en el 70% de la Capacidad de Aprendizaje, sería conveniente abrir líneas de investigación orientadas a la incorporación de otras variables del contexto de gestión que inciden en el incremento de la Capacidad de Aprendizaje en las organizaciones. En este sentido se recomienda realizar trabajos de investigación centrados en la incidencia de los sistemas de control, los sistemas de gestión de los recursos humanos, los sistemas de información y el uso de la tecnología.

Respecto a la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial.

4. Respecto a la Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial podría resultar interesante llevar a cabo un estudio entre empresas longevas y no longevas con el propósito de analizar los elementos diferenciadores entre unas y otras y así contribuir al planteamiento de un modelo más general sobre la resistencia empresarial.
5. Otra futura línea de investigación se enmarcaría en el análisis de los factores determinantes de la Resistencia Individual dentro del seno de la organización, como detonantes de la Resistencia Empresarial. En esta línea sería recomendable tomar como base los trabajos de Wilson y Ferch (2005), Bolton (2004) y Barret (2004).
6. Dada la importancia que tienen en el desarrollo social y económico de los países las pequeñas y medianas empresas, y con el objetivo de desarrollar modelos que contribuyan a mejorar su gestión, podrían emprenderse trabajos centrados en este tipo de empresas.
7. En la misma línea que la recomendación anterior y considerando la gran cantidad de empresas de nueva creación que no logran pasar la etapa de

supervivencia, se abre otra línea de investigación que se enmarque en analizar los factores o variables que inciden en la Resistencia de los nuevos emprendimientos, ampliándolo posiblemente a emprendimientos (empresas de nueva creación) de sectores tradicionales, de tecnología intermedia y alta tecnología.

8. La presente investigación abre también una vía para trabajos que se centren en realizar un análisis multigrupo, comparando empresas de diferentes tamaños, tipos o sectores de actividad. Ello exige manejar tamaños muestrales superiores al manejado en esta investigación, lo que puede complicar su factibilidad.
9. Finalmente, otra línea de trabajo que resultaría de especial importancia es la realización de estudios comparativos entre las empresa mexicanas analizadas y empresas de otros entornos geográficos diferentes.

Como último comentario, es importante precisar que las investigaciones que se emprendan dentro de las diferentes líneas planteadas, contribuirán a enriquecer y ampliar el cuerpo de conocimiento desarrollado en torno a los temas de Aprendizaje Organizativo y Resistencia (Perdurabilidad) Empresarial y, por ende, a enriquecer el conocimiento en el ámbito de la gestión de las organizaciones.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato para la Evaluación de Contenido del Instrumento de Medición

CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

Estimado Dr. (a):

Reciba un cordial saludo esperando que todas sus actividades marchen con éxito.

Conociendo su trayectoria y experiencia en los temas de administración y comportamiento de las empresas, deseo solicitarle su retroalimentación sobre la validez del contenido del instrumento de medición que un servidor está desarrollando como parte del trabajo de campo de mi tesis doctoral.

El cuestionario se enmarca en el trabajo “**Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México)**”. Siendo su **objetivo** analizar la relación que existe entre las empresas con alto aprendizaje y su continuidad en el tiempo. Además, se trata de averiguar cuáles son las variables que desde el punto de vista de su gestión (estrategia, diseño organizativo, liderazgo y cultura) favorecen más la capacidad de aprendizaje, entendiendo por tal la capacidad de la organización para cambiar, producto de los desafíos del entorno.

Agradezco de antemano su apoyo y tiempo dedicado a evaluar este cuestionario.

Cordialmente,

Ing. Humberto Peña Rivera
Dirección de Liderazgo Emprendedor
Tecnológico de Monterrey
Campus Monterrey

Edificio CIAP oficina 306
Tel. 83.28.44.97, 83.58.14.00 ext. 4308, 4376
Email: hpena@itesm.mx

INSTRUCCIONES

Este instrumento pretende evaluar la validez de contenido del cuestionario.

Para cada reactivo por favor evalúe:

- a) Su Claridad: (1=No claro; 2=Requiere modificaciones importantes; 3=Requiere modificaciones menores; 4=Claro)
- b) Su Representatividad (1=No representativo; 2=Requiere modificaciones importantes; 3=Requiere modificaciones menores; 4=Representativo)
- c) Si es el caso, indique las observaciones en el espacio respectivo

Aprendizaje Organizativo

Definición: Habilidad para enfrentar los cambios, producto de los desafíos del entorno donde ésta se desarrolla.

MI EMPRESA:	No Claro				Claro				No Representativo				Representativo				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
a. Es una empresa abierta al cambio y a la evolución, preservando siempre su ideología central.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
b. Promueve el cambio y el compromiso hacia éste desde la alta dirección.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
c. Explora permanentemente los cambios en el entorno y sus implicaciones para la empresa.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
d. Conoce e interpreta con acciones las señales relevantes provenientes del entorno en que la empresa se desarrolla.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
e. Ha reinventado sus modelos de negocio y estrategias como respuesta al cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
f. Tiene un sistema de gestión que promueve el cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
g. Promueve la participación en los procesos de cambio en todos los niveles jerárquicos de la organización.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
h. Asigna recursos para llevar a cabo los cambios.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

i. Tienen un sistema de recompensas para premiar el esfuerzo de las personas que participan en los procesos de cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	
j. Comunica el cambio a todos los niveles organizativos.	1	2	3	4	1	2	3	4	
k. Tiene implementado un sistema de entrenamiento y capacitación para el cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	

SECCION 2. Contexto de Gestión

Habilidad de la empresa para diseñar sus elementos de gestión (estrategia, diseño organizativo, cultura y liderazgo) para replantearse (reconfigurar) su forma de operar (actuar).

2.1 ESTRATEGIA

Habilidad de la empresa de generar su estrategia a través de un proceso no preestablecido y proactivo que le permita generar su capacidad de aprendizaje.

EN MI EMPRESA:	No Claro	Claro	No Representativo	Representativo	OBSERVACIONES
a. Se tienen definidos de manera formal la misión, la visión, los valores y las políticas.	1	2	3	4	
b. En el proceso de formulación de la estrategia participan diversos niveles de la empresa, incluyendo la dirección general de ésta, las direcciones de división, las direcciones de departamento, y otros niveles.	1	2	3	4	
c. La estrategia se formula solo cuando es necesario (por ej., en situaciones de crisis).	1	2	3	4	
d. La estrategia se formula siempre que se generan ideas o iniciativas que pueden inducir un replanteamiento estratégico.	1	2	3	4	
e. El proceso de formulación de la estrategia tiene una buena dosis de intuición.	1	2	3	4	

2.2 DISEÑO ORGANIZATIVO

Habilidad de la empresa de crear una estructura organizacional *ad hoc* que le permita responder de una manera proactiva a los cambios en el entorno de tal manera que sea, flexible, descentralizada y que promueva el trabajo autónomo y en equipo.

EN MI EMPRESA:	No Claro				Claro				No Representativo				Representativo				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
a. Las unidades organizativas (direcciones o gerencias de división, de departamento, etc.) disponen de autoridad completa (autonomía) sin necesidad de consulta cuando se presentan situaciones no previstas o planificadas.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
b. El número de personas que toman decisiones destacadas (importantes) es alto.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
c. El número de áreas donde se toman decisiones destacadas (importantes) es alto.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
d. El trabajo se basa en la confianza entre las personas y su involucramiento en un proyecto común.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
e. Las relaciones interpersonales se basan en la colaboración libremente ofrecida y basada en la confianza.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
f. Los individuos y las unidades organizativas se relacionan entre sí directa y lateralmente.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
g. Los individuos y las unidades organizativas utilizan múltiples canales de comunicación.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
h. Se promueve el trabajo a través de equipos autónomos y autoadministrados.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
i. Existe un elevado número de equipos de trabajo <i>ad-hoc</i> .	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
j. La empresa se estructura en torno a procesos.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
k. La empresa se estructura en torno a proyectos.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

2.3 CULTURA ORGANIZATIVA

Habilidad de la empresa de crear un ambiente donde se fomente el cambio.

EN MI EMPRESA:	No				No				OBSERVACIONES
	Claro			Claro	Representativo			Representativo	
a. Existe un enfoque claramente definido y comunicado hacia el cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	
b. Se respalda su enfoque al cambio a través de un abanico de comportamientos, explícitos e implícitos (por ej., la participación, comunicación, capacitación, incentivos y recompensa, asignación de recursos).	1	2	3	4	1	2	3	4	
c. Se cuenta con un conjunto de valores (por ej., la tolerancia, diversidad, autonomía, colaboración, confianza, etc.) que muestran explícitamente el deseo de ser una empresa con alta capacidad al cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	
d. Se ven los cambios en el entorno como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje.	1	2	3	4	1	2	3	4	
e. Se tiene un compromiso hacia la mejora continua de productos y servicios.	1	2	3	4	1	2	3	4	
f. Se respira un clima de confianza y autonomía.	1	2	3	4	1	2	3	4	
g. Existen incentivos para la innovación, experimentación y la toma de riesgos.	1	2	3	4	1	2	3	4	
h. La creatividad, variedad y diversidad se consideran muy importantes.	1	2	3	4	1	2	3	4	

2.4 ESTILO DE LIDERAZGO

Habilidad del equipo directivo de inspirar a su personal para que realice cambios importantes en sus áreas de dominio.

EN MI EMPRESA NUESTROS LIDERES:		Claro				No Representativo		Representativo		OBSERVACIONES
a.	Buscan y respaldan las innovaciones en los procesos que mejoran la productividad.	1	2	3	4	1	2	3	4	
b.	Dedican atención (tiempo y energía) al cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	
c.	Generan información que demuestra la necesidad de cambiar.	1	2	3	4	1	2	3	4	
d.	Actúan de manera que demuestran públicamente su compromiso con el cambio.	1	2	3	4	1	2	3	4	
e.	Tienen una visión clara de hacia dónde va la empresa.	1	2	3	4	1	2	3	4	
f.	Desarrollan la visión de la empresa con la colaboración de muchos miembros de todos los niveles y la comunican eficazmente al resto de la empresa	1	2	3	4	1	2	3	4	
g.	Fomentan el diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas.	1	2	3	4	1	2	3	4	
h.	Fomentan la experimentación y aprueban los retos y desafíos	1	2	3	4	1	2	3	4	
i.	Invierten tiempo y recursos económicos para entrenar a otros y a ellos mismos.	1	2	3	4	1	2	3	4	
j.	Colaboran eficazmente con sus homólogos.	1	2	3	4	1	2	3	4	
k.	Invierten tiempo en trabajar en red interna y externamente para conseguir contactos y aprender de los demás.	1	2	3	4	1	2	3	4	

SECCION 3. Perdurabilidad Empresarial

Habilidad de la empresa para reinventar dinámicamente sus modelos de negocio y estrategias, con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo.

3.1 IDENTIDAD

Habilidad de la empresa para construir una personalidad e identidad propia que mantiene una ideología central, mantiene sus valores centrales y sentido de propósito que va más allá del dinero, que guía e inspira al personal de toda la organización y permanece relativamente fija durante largos periodos de tiempo.

EN MI EMPRESA:	No				No				OBSERVACIONES
	Claro			Claro	Representativo			Representativo	
a. Existe un conjunto de propósitos (razones) que fundamentan su existencia y continuidad.	1	2	3	4	1	2	3	4	
b. Los propósitos van más allá de sólo ganar dinero.	1	2	3	4	1	2	3	4	
c. Todas las acciones están alineadas a su propósito central y a su identidad.	1	2	3	4	1	2	3	4	
d. Existe un conjunto de principios y valores que se han mantenido durante largos periodos de tiempo.	1	2	3	4	1	2	3	4	
e. Existe una fuerte alineación entre los valores personales y organizacionales.	1	2	3	4	1	2	3	4	
f. Hay una identidad (personalidad) que la distingue claramente en la comunidad.	1	2	3	4	1	2	3	4	
g. Los empleados se sienten como parte de una comunidad, tienen sentido de pertenencia y se identifican con su misión y valores comunes.	1	2	3	4	1	2	3	4	

3.2 TOLERANCIA

Habilidad de la empresa de crear una ambiente, tiempo y espacio (cultura) de apertura para la experimentación, que tolere la incertidumbre y la ambigüedad como una forma de estimular la innovación y el progreso.

EN MI EMPRESA:	No				No				OBSERVACIONES
	Claro			Claro	Representativo			Representativo	
a. Se promueve la creatividad, experimentación, aprendizaje e investigación.	1	2	3	4	1	2	3	4	
b. Se toleran las nuevas opciones y la ambigüedad.	1	2	3	4	1	2	3	4	
c. Se acepta la diversidad en el comportamiento y	1	2	3	4	1	2	3	4	

Anexos

	creencias, tanto hacia adentro, como hacia fuera de la organización.								
d.	Se toleran nuevas ideas y experimentos que le permiten un mejor entendimiento del negocio.	1	2	3	4	1	2	3	4
e.	Se motiva la generación de nuevas ideas y enfoques radicales sobre los aspectos que está enfrentando.	1	2	3	4	1	2	3	4
f.	Se acepta cometer errores como medio de aprendizaje.	1	2	3	4	1	2	3	4
g.	Se destinan recursos para los programas de experimentación que puedan generar ventajas competitivas.	1	2	3	4	1	2	3	4

3.3 INTERDEPENDENCIA

Habilidad de la empresa de desarrollar relaciones constructivas con otras entidades dentro y fuera de la empresa.

EN MI EMPRESA:	No Claro	Claro	No Representativo	Representativo	OBSERVACIONES
a. Se promueve la creación de redes de relaciones, tanto internas como externas.	1	2 3 4	1	2 3 4	
b. Se comparte inteligencia (información, ideas, conocimiento) dentro de estas redes de relaciones.	1	2 3 4	1	2 3 4	
c. Se promueve la búsqueda de nuevos socios y alianzas para mejorar su competitividad.	1	2 3 4	1	2 3 4	

3.4 ORIENTACION

Habilidad de la empresa para desarrollar el talento gerencial y planificar la sucesión, con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo y excelencia desde adentro de sus filas.

EN MI EMPRESA:	No Claro	Claro	No Representativo	Representativo	OBSERVACIONES
a. El equipo directivo toma acciones que guían, dirigen, o influyen para que la organización continúe operando prósperamente a través de su historia.	1	2 3 4	1	2 3 4	

Anexos

b. Está bien distribuido y equilibrado el poder dentro de su estructura directiva.	1	2	3	4	1	2	3	4	
c. Se tiene un sistema de formación y administración para la sucesión del liderazgo a todos los niveles de la organización que garantice su continuidad.	1	2	3	4	1	2	3	4	
d. Existe una cohesión interna de sus equipos directivos.	1	2	3	4	1	2	3	4	

3.5 CONSERVACION

Habilidad de la empresa de gobernar su propio crecimiento y evolución efectivamente.

EN MI EMPRESA:	No Claro	Claro	No Representativo	Representativo	OBSERVACIONES
a. Existe un intento decidido de crecimiento.	1	2	3	4	
b. Se pone especial cuidado al sistema de gestión financiera y al desempeño de la empresa.	1	2	3	4	
c. Se financia principalmente su crecimiento con fondos propios y no con deuda.	1	2	3	4	
d. Se es consciente de la importancia de contar con flujo de efectivo para lograr mejores oportunidades que la competencia y financiar su crecimiento.	1	2	3	4	
e. Se promueven las inversiones a largo plazo para el futuro.	1	2	3	4	

SECCION 4. Datos Generales

Nombre:	
Institución: [	]
Puesto que ocupa: [	]
No. de años en la Institución: [	]

¡ Muchas gracias por su colaboración !

ANEXO 2

Resultados de la Evaluación de Contenido del Instrumento de Medición

E(1)=Experto 1; E(2)=Experto 2; E(3)=Experto 3; E(4)=Experto 4

1. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

MI EMPRESA:		Claridad				Representatividad			
		E(1)	E(2)	E(3)	E(4)	E(1)	E(2)	E(3)	E(4)
a.	Es una empresa abierta al cambio y a la evolución, preservando siempre su ideología central.	4	4	4	4	4	4	4	4
b.	Promueve el cambio y el compromiso hacia éste desde la alta dirección.	2	4	3	4	4	4	4	4
c.	Explora permanentemente los cambios en el entorno y sus implicaciones para la empresa.	4	4	4	4	4	4	4	4
d.	Conoce e interpreta con acciones las señales relevantes provenientes del entorno en que la empresa se desarrolla.	4	4	4	3	4	4	4	4
e.	Ha reinventado sus modelos de negocio y estrategias como respuesta al cambio.	4	4	4	1	4	4	4	1
f.	Tiene un sistema de gestión que promueve el cambio.	2	4	4	1	2	4	4	1
g.	Promueve la participación en los procesos de cambio en todos los niveles jerárquicos de la organización.	4	4	4	4	4	4	4	4
h.	Asigna recursos para llevar a cabo los cambios.	4	4	4	4	4	4	4	4
i.	Tiene un sistema de recompensas para premiar el esfuerzo de las personas que participan en los procesos de cambio.	4	4	2	4	4	4	4	4
j.	Comunica el cambio a todos los niveles organizativos.	4	4	2	4	4	4	4	4
k.	Tiene implementado un sistema de entrenamiento y capacitación para el cambio.	4	4	2	4	4	4	4	4

2.1 ESTRATEGIA

MI EMPRESA:		Claridad				Representatividad			
		EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a.	Se tienen definidos de manera formal la misión, la visión, los valores y las políticas.	4	4	4	3	4	3	4	4
b.	En el proceso de formulación de la estrategia participan diversos niveles de la empresa, incluyendo la dirección general de ésta, las direcciones de división, las direcciones de departamento, y otros niveles.	4	4	4	4	4	4	4	4
c.	La estrategia se formula solo cuando es necesario (por ej., en situaciones de crisis).	4	4	4	4	4	2	2	4
d.	La estrategia se formula siempre que se generan ideas o iniciativas que pueden inducir un replanteamiento estratégico.	4	4	4	4	4	4	4	4
e.	El proceso de formulación de la estrategia tiene una buena dosis de intuición.	2	4	4	4	3	4	4	4

2.2 DISEÑO ORGANIZATIVO

EN MI EMPRESA:	Claridad				Representatividad			
	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a. Las unidades organizativas (direcciones o gerencias de división, de departamento, etc.) disponen de autoridad completa (autonomía) sin necesidad de consulta cuando se presentan situaciones no previstas o planificadas.	4	4	4	3	4	4	4	4
b. El número de personas que toman decisiones destacadas (importantes) es alto.	3	4	4	4	3	4	4	4
c. El número de áreas donde se toman decisiones destacadas (importantes) es alto.	3	4	4	4	3	4	4	4
d. El trabajo se basa en la confianza entre las personas y su involucramiento en un proyecto común.	3	4	4	4	3	4	4	4
e. Las relaciones interpersonales se basan en la colaboración libremente ofrecida y basada en la confianza.	4	3	4	4	4	3	4	4
f. Los individuos y las unidades organizativas se relacionan entre sí directa y lateralmente.	4	3	4	3	4	3	4	4
g. Los individuos y las unidades organizativas utilizan múltiples canales de comunicación.	4	4	4	3	4	4	4	4
h. Se promueve el trabajo a través de equipos autónomos y autoadministrados.	4	4	4	4	4	4	4	4
i. Existe un elevado número de equipos de trabajo <i>ad-hoc</i> .	2	4	4	4	4	4	4	4
j. La empresa se estructura en torno a procesos.	4	3	4	4	4	4	4	4
k. La empresa se estructura en torno a proyectos.	4	3	4	4	4	4	4	4

2.3 CULTURA ORGANIZATIVA

EN MI EMPRESA:	Claridad				Representatividad			
	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a. Existe un enfoque claramente definido y comunicado hacia el cambio.	4	4	4	2	4	4	4	4
b. Se respalda su enfoque al cambio a través de un abanico de comportamientos, explícitos e implícitos (por ej., la participación, comunicación, capacitación, incentivos y recompensa, asignación de recursos).	4	4	4	2	4	4	4	4
c. Se cuenta con un conjunto de valores (por ej., la tolerancia, diversidad, autonomía, colaboración, confianza, etc.) que muestran explícitamente el deseo de ser una empresa con alta capacidad al cambio.	4	4	4	4	4	4	4	4
d. Se ven los cambios en el entorno como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje.	4	4	4	4	4	4	4	4
e. Se tiene un compromiso hacia la mejora continua de productos y servicios.	4	4	4	4	4	4	4	4
f. Se respira un clima de confianza y autonomía.	4	4	4	4	4	4	4	4
g. Existen incentivos para la innovación, experimentación y la toma de riesgos.	4	4	4	4	4	4	4	4
h. La creatividad, variedad y diversidad se consideran muy importantes.	4	4	4	4	4	4	4	4

2.4 ESTILO DE LIDERAZGO

EN MI EMPRESA NUESTROS LIDERES:		Claridad				Representatividad			
		EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a.	Buscan y respaldan las innovaciones en los procesos que mejoran la productividad.	4	4	4	4	4	4	4	4
b.	Dedican atención (tiempo y energía) al cambio.	4	4	4	4	4	4	4	4
c.	Generan información que demuestra la necesidad de cambiar.	4	4	4	4	4	3	4	4
d.	Actúan de manera que demuestran públicamente su compromiso con el cambio.	4	4	4	4	4	4	4	4
e.	Tienen una visión clara de hacia dónde va la empresa.	4	4	4	4	4	3	4	4
f.	Desarrollan la visión de la empresa con la colaboración de muchos miembros de todos los niveles y la comunican eficazmente al resto de la empresa	4	4	4	4	4	4	4	4
g.	Fomentan el diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas.	4	4	4	4	4	4	4	4
h.	Fomentan la experimentación y aprueban los retos y desafíos	4	4	4	4	4	4	4	4
i.	Invierten tiempo y recursos económicos para entrenar a otros y a ellos mismos.	4	4	4	4	4	4	4	4
j.	Colaboran eficazmente con sus homólogos.	4	4	4	4	4	4	4	4
k.	Invierten tiempo en trabajar en red interna y externamente para conseguir contactos y aprender de los demás.	4	4	4	4	4	4	4	4

SECCION 3. Perdurabilidad Empresarial

3.1 IDENTIDAD

EN MI EMPRESA:		Claridad				Representatividad			
		EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a.	Existe un conjunto de propósitos (razones) que fundamentan su existencia y continuidad.	4	4	4	4	4	4	4	4
b.	Los propósitos van más allá de sólo ganar dinero.	4	4	4	4	4	3	4	4
c.	Todas las acciones están alineadas a su propósito central y a su identidad.	4	4	4	4	4	4	4	4
d.	Existe un conjunto de principios y valores que se han mantenido durante largos períodos de tiempo.	4	4	4	4	4	4	4	4
e.	Existe una fuerte alineación entre los valores personales y organizacionales.	4	4	4	3	4	4	4	4
f.	f. Hay una identidad (personalidad) que la distingue claramente en la comunidad.	4	4	4	3	4	4	4	4
g.	Los empleados se sienten como parte de una comunidad, tienen sentido de pertenencia y se identifican con su misión y valores comunes.	4	4	4	4	4	4	4	4

3.2 TOLERANCIA

EN MI EMPRESA:		Claridad				Representatividad			
		EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a.	Se promueve la creatividad, experimentación, aprendizaje e investigación.	4	4	4	4	4	4	4	4
b.	Se toleran las nuevas opciones y la ambigüedad.	4	4	4	4	4	4	4	4
c.	Se acepta la diversidad en el comportamiento y creencias, tanto hacia adentro, como hacia fuera de la organización.	4	4	4	4	4	4	4	4
d.	Se toleran nuevas ideas y experimentos que le permiten un mejor entendimiento del negocio.	4	4	4	4	4	4	4	4

e.	Se motiva la generación de nuevas ideas y enfoques radicales sobre los aspectos que está enfrentando.	4	4	4	4	4	4	4	4
f.	Se acepta cometer errores como medio de aprendizaje.	4	4	4	4	4	4	4	4
g.	Se destinan recursos para los programas de experimentación que puedan generar ventajas competitivas.	4	4	4	4	4	4	4	4

3.3 INTERDEPENDENCIA

EN MI EMPRESA:		Claridad				Representatividad			
		EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a.	Se promueve la creación de redes de relaciones, tanto internas como externas.	4	4	4	4	4	4	4	4
b.	Se comparte inteligencia (información, ideas, conocimiento) dentro de estas redes de relaciones.	4	4	4	4	4	3	4	4
c.	Se promueve la búsqueda de nuevos socios y alianzas para mejorar su competitividad.	4	4	4	4	4	3	4	4

3.4 ORIENTACION

EN MI EMPRESA:		Claridad				Representatividad			
		EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a.	El equipo directivo toma acciones que guían, dirigen, o influyen para que la organización continúe operando prósperamente a través de su historia.	4	4	4	4	4	4	4	4
b.	Está bien distribuido y equilibrado el poder dentro de su estructura directiva.	4	4	4	4	4	2	3	4
c.	Se tiene un sistema de formación y administración para la sucesión del liderazgo a todos los niveles de la organización que garantice su continuidad.	4	4	4	4	4	3	4	4
d.	Existe una cohesión interna de sus equipos directivos.	4	4	4	4	4	3	4	4

3.5 CONSERVACION

EN MI EMPRESA:		Claridad				Representatividad			
		EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)	EX(1)	EX(2)	EX(3)	EX(4)
a.	Existe un intento decidido de crecimiento.	4	4	4	4	4	4	4	4
b.	Se pone especial cuidado al sistema de gestión financiera y al desempeño de la empresa.	4	4	4	3	4	4	4	4
c.	Se financia principalmente su crecimiento con fondos propios y no con deuda.	4	4	4	4	4	3	4	4
d.	Se es consciente de la importancia de contar con flujo de efectivo para lograr mejores oportunidades que la competencia y financiar su crecimiento.	4	2	2	4	4	2	4	4
e.	Se promueven las inversiones a largo plazo para el futuro.	4	4	4	4	4	4	4	4

ANEXO 3

CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

Estimado Directivo:

El presente cuestionario se enmarca en el trabajo **"Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México)"** que servirá para elaborar una tesis a nivel Doctoral. Siendo su objetivo analizar la relación que existe entre las empresas con alta capacidad de aprendizaje y su continuidad a través del tiempo. Además, se trata de averiguar cuáles son las variables que desde el punto de vista de su gestión (estrategia, estructura organizativa, liderazgo y cultura) favorecen más la capacidad de aprendizaje, entendiendo por tal, la capacidad de la empresa para cambiar, producto de los desafíos del entorno.

Responder a este cuestionario le llevará a usted aproximadamente 15 minutos. Si por diversas razones no pudiera hacerlo (incorporación muy reciente a la empresa, cambio en el equipo directivo, etc.), rogamos nos facilite el nombre de la persona idónea para ello dentro de su empresa.

Agradecemos de antemano su colaboración para responder este cuestionario.

Cordialmente,

Ing. Humberto Peña Rivera
Dirección de Liderazgo Emprendedor
Tecnológico de Monterrey
Campus Monterrey

Edificio CIAP oficina 306
Tel. 83.28.44.97, 83.58.14.00 ext. 4308, 4376
Email: hpena@itesm.mx

CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

INSTRUCCIONES GENERALES

- El cuestionario está dividido en cuatro partes: aprendizaje organizativo; contexto de gestión; perdurabilidad empresarial e información general de la empresa. Cada parte contiene una serie de afirmaciones que se relacionan con los apartados antes mencionados. Por favor léalas con atención antes de contestarlas.
 - No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
 - Al contestar el cuestionario, piense en lo que sucede realmente en su empresa, y no lo que le gustaría que sucediera.
 - Todas las afirmaciones tienen 5 opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted.
 - Circule con claridad la opción elegida o márquela con una cruz (X). Marque solo una opción.
 - La información obtenida se mantendrá en completa confidencialidad.
-

SECCION 1. Aprendizaje Organizativo

En esta sección deseamos conocer su opinión respecto a la Capacidad de Aprendizaje Organizativo de su empresa, entendida ésta como su habilidad para promover cambios, en respuesta a los desafíos del entorno donde ésta se desarrolla. Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones.

(Evalúe de 1 a 5, siendo 1 = Estoy totalmente en desacuerdo y 5 Estoy totalmente de acuerdo)

MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Es una empresa abierta al cambio y a la evolución, preservando siempre su ideología central.	1	2	3	4	5
b. Promueve el cambio y el compromiso hacia éste desde la alta dirección.	1	2	3	4	5
c. Explora permanentemente los cambios en el entorno y sus implicaciones para la empresa.	1	2	3	4	5
d. Identifica e interpreta con acciones las señales relevantes provenientes del entorno en que la empresa se desarrolla.	1	2	3	4	5
e. Promueve la participación en los procesos de cambio de todos los niveles jerárquicos de la empresa.	1	2	3	4	5
f. Asigna recursos para llevar a cabo los cambios.	1	2	3	4	5
g. Tiene un sistema de recompensas para premiar el esfuerzo de las personas que participan en los procesos de cambio.	1	2	3	4	5
h. Comunica el cambio a todos los niveles organizativos.	1	2	3	4	5
i. Tiene implantado un sistema de entrenamiento y capacitación para el cambio.	1	2	3	4	5

SECCION 2. Contexto de Gestión

En esta sección deseamos conocer su opinión respecto a los aspectos del contexto de gestión (estrategia, estructura organizativa, cultura y liderazgo) implementado en su empresa, como determinantes de su capacidad de aprendizaje organizativo, esto es la habilidad de su empresa para replantearse su forma de operar. Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones.

(Evalúe de 1 a 5, siendo 1 = Estoy totalmente en desacuerdo y 5 Estoy totalmente de acuerdo)

2.1 ESTRATEGIA

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Se tienen definidos de manera formal la misión, la visión, los valores y las políticas de la empresa.	1	2	3	4	5
b. En el proceso de formulación de la estrategia participan diversos niveles de la empresa, incluyendo la dirección general de ésta, las direcciones de departamento, las direcciones de división, y otros niveles.	1	2	3	4	5
c. La estrategia se formula sólo cuando es necesario (por ej., en situaciones de crisis)	1	2	3	4	5
d. La estrategia se formula siempre que se generan ideas o iniciativas que pueden inducir un replanteamiento estratégico.	1	2	3	4	5
e. El proceso de formulación de la estrategia contiene una buena dosis de intuición.	1	2	3	4	5

2.2 DISEÑO ORGANIZATIVO

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Las unidades organizativas (direcciones o gerencias de división, departamento, etc.) disponen de autoridad completa (autonomía) para tomar decisiones sin necesidad de consulta cuando se presentan situaciones no previstas o planificadas.	1	2	3	4	5
b. El número de personas que toman decisiones destacadas (importantes) es alto.	1	2	3	4	5
c. El número de áreas donde se toman decisiones destacadas (importantes) es alto.	1	2	3	4	5
d. El trabajo se basa en la confianza entre las personas y su involucramiento en un proyecto común.	1	2	3	4	5
e. Las relaciones interpersonales se basan en la colaboración libremente ofrecida y basada en la confianza.	1	2	3	4	5
f. Los individuos y las unidades organizativas se relacionan entre sí, directa y lateralmente.	1	2	3	4	5
g. Los individuos y las unidades organizativas utilizan múltiples canales de comunicación.	1	2	3	4	5
h. Se promueve el trabajo a través de equipos autónomos y autoadministrados.	1	2	3	4	5
i. Existe un elevado número de equipos de trabajo <i>ad-hoc</i> (de acuerdo a las circunstancias).	1	2	3	4	5
j. La empresa se estructura en torno a procesos.	1	2	3	4	5
k. La empresa se estructura en torno a proyectos.	1	2	3	4	5

2.3 CULTURA ORGANIZATIVA

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Existe una filosofía de gestión claramente definida y comunicada a favor del cambio.	1	2	3	4	5
b. Se cuenta con un conjunto de valores (por ej. la tolerancia, diversidad, autonomía, colaboración, confianza, etc.) que muestran explícitamente el deseo de ser una empresa con alta capacidad de cambio.	1	2	3	4	5
c. Se respaldan los valores promotores del cambio a través de un abanico de comportamientos, explícitos e implícitos (por ej. la participación, comunicación, capacitación, incentivos y recompensas, asignación de recursos).	1	2	3	4	5
d. Se ven los cambios en el entorno como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje.	1	2	3	4	5
e. Se tiene un compromiso hacia la mejora continua de productos y servicios.	1	2	3	4	5
f. Se respira un clima de confianza y autonomía.	1	2	3	4	5
g. Existen incentivos para la innovación, experimentación y la asunción de riesgos.	1	2	3	4	5
h. La creatividad, variedad y diversidad se consideran muy importantes.	1	2	3	4	5

2.4 ESTILO DE LIDERAZGO

EN MI EMPRESA NUESTROS LIDERES:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Buscan y respaldan las innovaciones en los procesos que mejoran la productividad.	1	2	3	4	5
b. Dedicar atención (tiempo y energía) al cambio.	1	2	3	4	5
c. Generan información que demuestra la necesidad de cambiar.	1	2	3	4	5
d. Actúan de manera que demuestran públicamente su compromiso con el cambio.	1	2	3	4	5
e. Tienen una visión clara de hacia dónde va la empresa.	1	2	3	4	5
f. Desarrollan la visión de la empresa con la colaboración de muchos miembros de todos los niveles y la comunican eficazmente al resto de la empresa.	1	2	3	4	5
g. Fomentan el diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas.	1	2	3	4	5
h. Fomentan la experimentación y aprueban los retos y desafíos.	1	2	3	4	5
i. Invierten tiempo y recursos materiales, humanos y económicos en entrenar y desarrollar a otros y a ellos mismos.	1	2	3	4	5
j. Colaboran eficazmente con sus homólogos.	1	2	3	4	5
k. Invierten tiempo en trabajar en red (interna y externamente) para conseguir contactos y aprender de los demás.	1	2	3	4	5

SECCION 3. Perdurabilidad Empresarial

En esta sección deseamos conocer su opinión acerca de la capacidad de la empresa para reinventar dinámicamente sus modelos de negocio y estrategias, con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo. Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones.
(Evalúe de 1 a 5, siendo 1 = Estoy totalmente en desacuerdo y 5 Estoy totalmente de acuerdo)

3.1 IDENTIDAD

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Existe un conjunto de propósitos (razones) que fundamentan su existencia y continuidad.	1	2	3	4	5
b. Los propósitos van más allá de sólo ganar dinero.	1	2	3	4	5
c. Todas las acciones están alineadas con su propósito central y con su identidad.	1	2	3	4	5
d. Existe un conjunto de principios y valores que se han mantenido durante largos periodos de tiempo.	1	2	3	4	5
e. Existe una fuerte alineación entre los valores personales y organizativos.	1	2	3	4	5
f. Hay una identidad (personalidad) que la distingue claramente en su entorno.	1	2	3	4	5
g. Los empleados se sienten como parte de una comunidad, tienen sentido de pertenencia y se identifican con su misión y valores comunes.	1	2	3	4	5

3.2 TOLERANCIA

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Se promueve la creatividad, experimentación, aprendizaje e investigación.	1	2	3	4	5
b. Se toleran las nuevas opciones y la ambigüedad.	1	2	3	4	5
c. Se acepta la diversidad en el comportamiento y creencias, tanto hacia adentro, como hacia fuera de la empresa.	1	2	3	4	5
d. Se toleran nuevas ideas y experimentos que le permiten un mejor entendimiento del negocio.	1	2	3	4	5
e. Se motiva la generación de nuevas ideas y enfoques radicales sobre los aspectos que está enfrentando.	1	2	3	4	5
f. Se acepta cometer errores como medio de aprendizaje.	1	2	3	4	5
g. Se destinan recursos para los programas de experimentación que puedan generar ventajas competitivas.	1	2	3	4	5

3.3 INTERDEPENDENCIA

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Se promueve la creación de redes de relaciones, tanto internas como externas.	1	2	3	4	5
b. Se comparte inteligencia (información, ideas, conocimiento) dentro de estas redes de relaciones.	1	2	3	4	5
c. Se promueve la búsqueda de nuevos socios y alianzas para mejorar su competitividad.	1	2	3	4	5

3.4 ORIENTACION

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. El equipo directivo toma acciones que guían o influyen para que la empresa continúe operando prósperamente a través del tiempo.	1	2	3	4	5
b. Está bien distribuido y equilibrado el poder dentro de su estructura directiva	1	2	3	4	5
c. Se tiene un sistema de formación y administración para la sucesión del liderazgo a todos los niveles de la organización que garantice su continuidad.	1	2	3	4	5
d. Existe una cohesión interna de sus equipos directivos.	1	2	3	4	5

3.5 CONSERVACION

EN MI EMPRESA:	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a. Existe un intento decidido de crecimiento.	1	2	3	4	5
b. Se pone especial cuidado al sistema de gestión financiera y el desempeño de la empresa.	1	2	3	4	5
c. Se financia principalmente su crecimiento con fondos propios y no con deuda.	1	2	3	4	5
d. Se es consciente de la importancia de contar con flujo de efectivo para lograr mejores oportunidades que la competencia y financiar su crecimiento.	1	2	3	4	5

SECCION 4. Datos Generales

Con propósitos estrictamente estadísticos es necesario que conozcamos alguna información de usted y de su empresa.

4.1 DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social:	
Domicilio y teléfono:	
Año de fundación:	
Giro:	Industrial/Transformación ☐ Comercial ☐ Servicio ☐
Sector de Actividad : []	
No. de trabajadores:	
50-100 ☐ 101-250 ☐ 250-500 ☐ más de 500 ☐ Indicar cuántos []	

4.2 DATOS PERSONALES

Nombre:	
Edad:	
25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ más de 55 ☐	
Puesto que ocupa en la organización:	
Director (Gerente) General	☐
Director (Gerente) División	☐
Director (Gerente) Departamento	☐
Jefe (Encargado) de Area	☐
Número de años en el puesto:	
1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ más de 30 ☐	
Número de años en la empresa:	
1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ más de 30 ☐	
Grado Académico:	
Doctorado ☐ Maestría ☐ Profesional ☐ Preparatoria/Técnico ☐ Otro ☐	

**4.3 DATOS COMPLEMENTARIOS EN CASO DE QUE LE INTERESE RECIBIR
LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.**

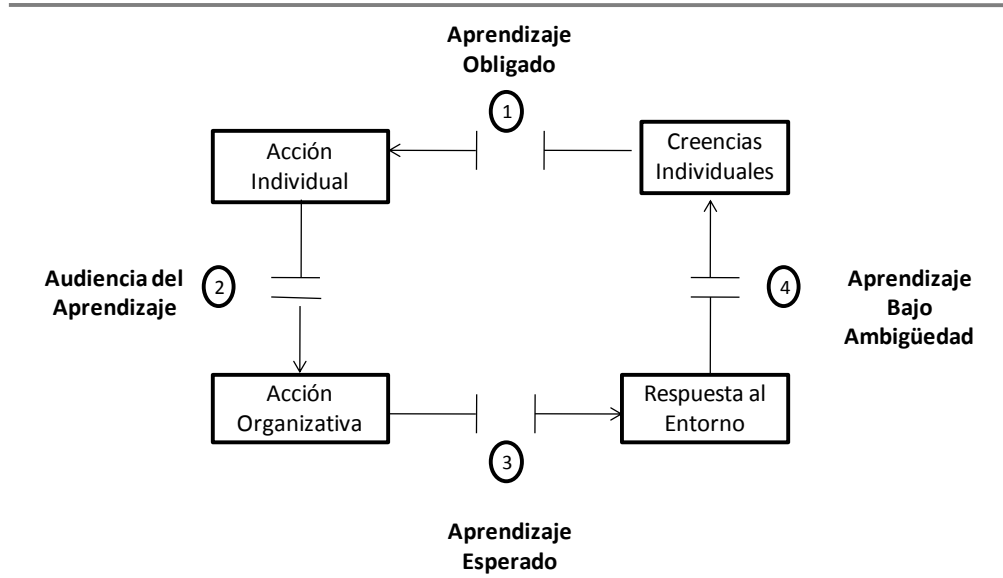
Nombre de la persona de contacto:

Domicilio o e-mail en el que desea se remita el informe:

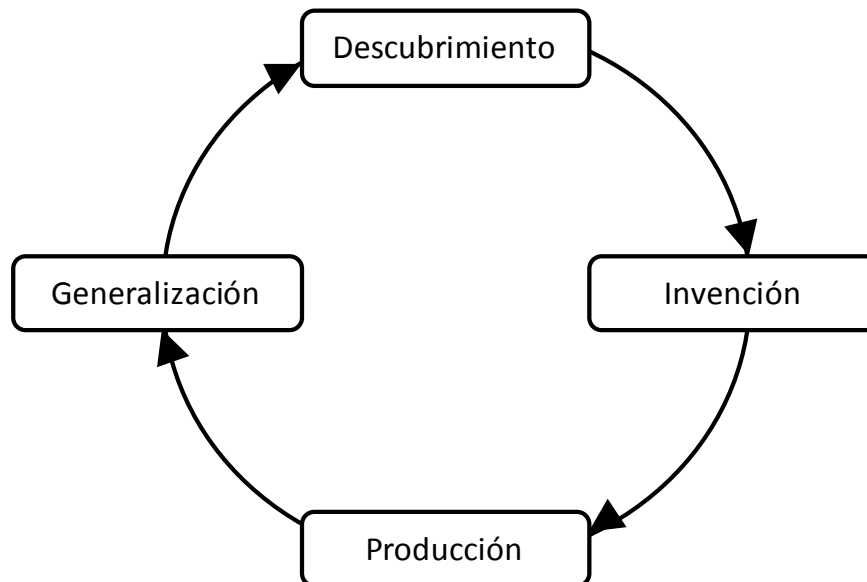
¡ Muchas gracias por su colaboración !

ANEXO 4

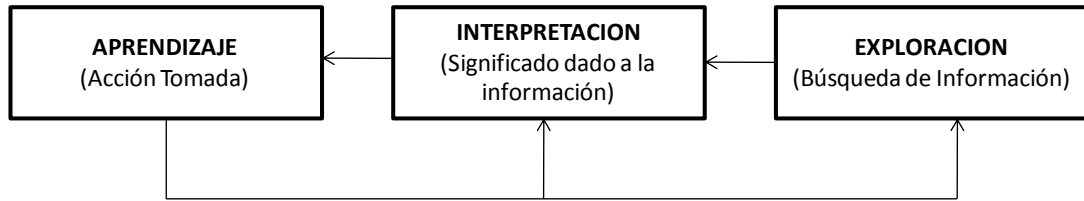
Modelos Destacados del Proceso de Aprendizaje Organizativo



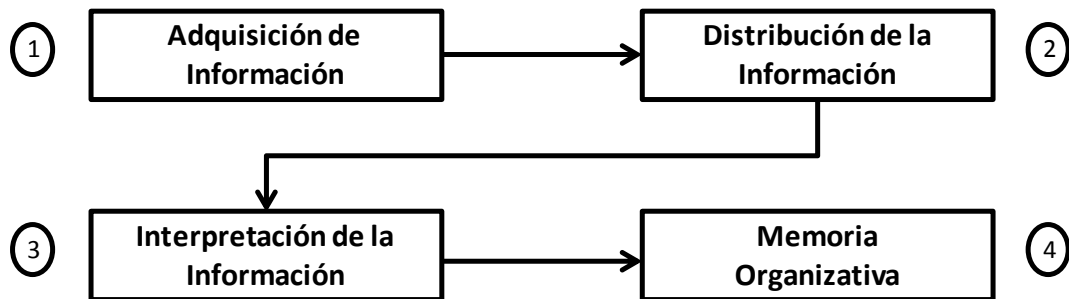
Modelo de Aprendizaje Organizativo de March y Olsen
Fuente: Adaptado de March y Olsen (1975)



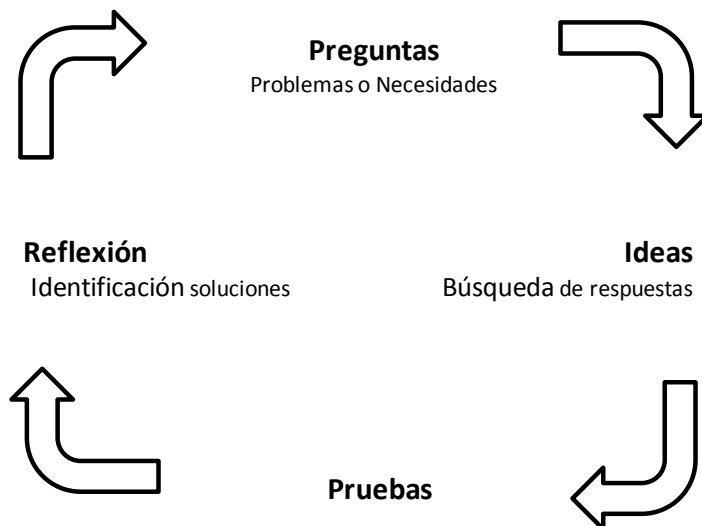
Proceso de Aprendizaje Organizativo de Argyris y Schön
Fuente: Argyris and Shön (1978)



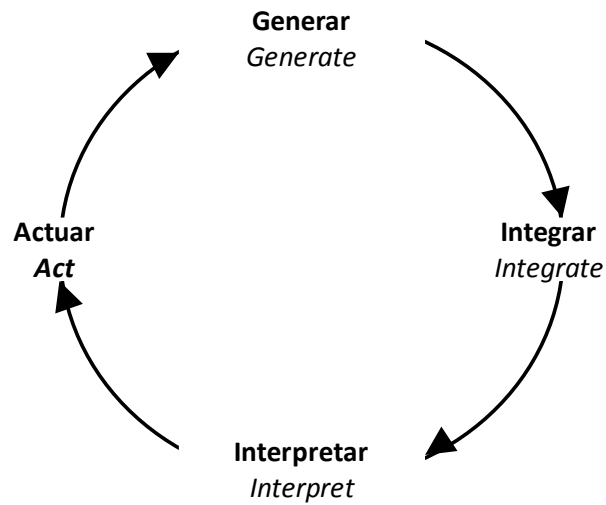
Modelo de Aprendizaje Organizativo de Daft y Weick
Fuente: Adaptado de Daft y Weick (1984)



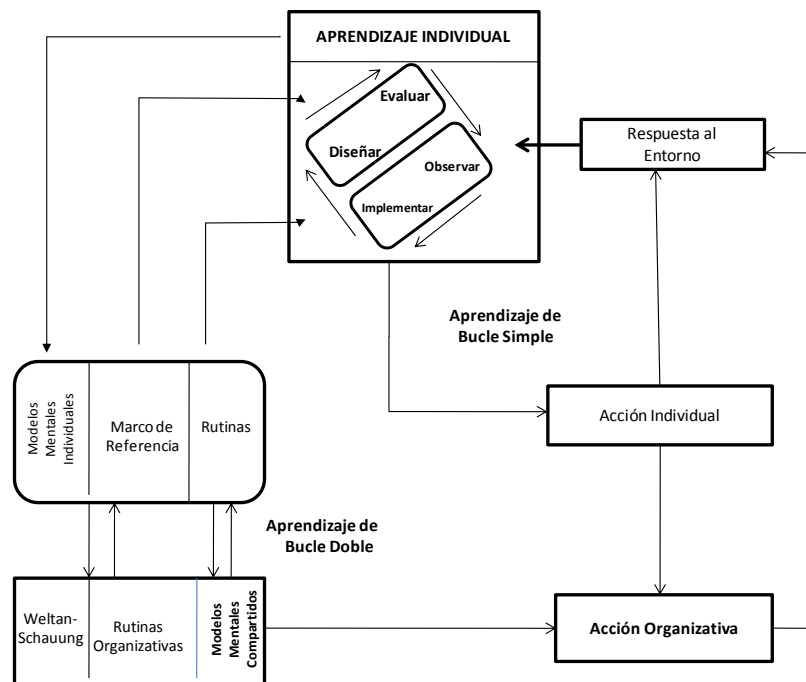
Proceso de Aprendizaje Organizativo de Huber
Fuente: Adaptado de Huber (1991)



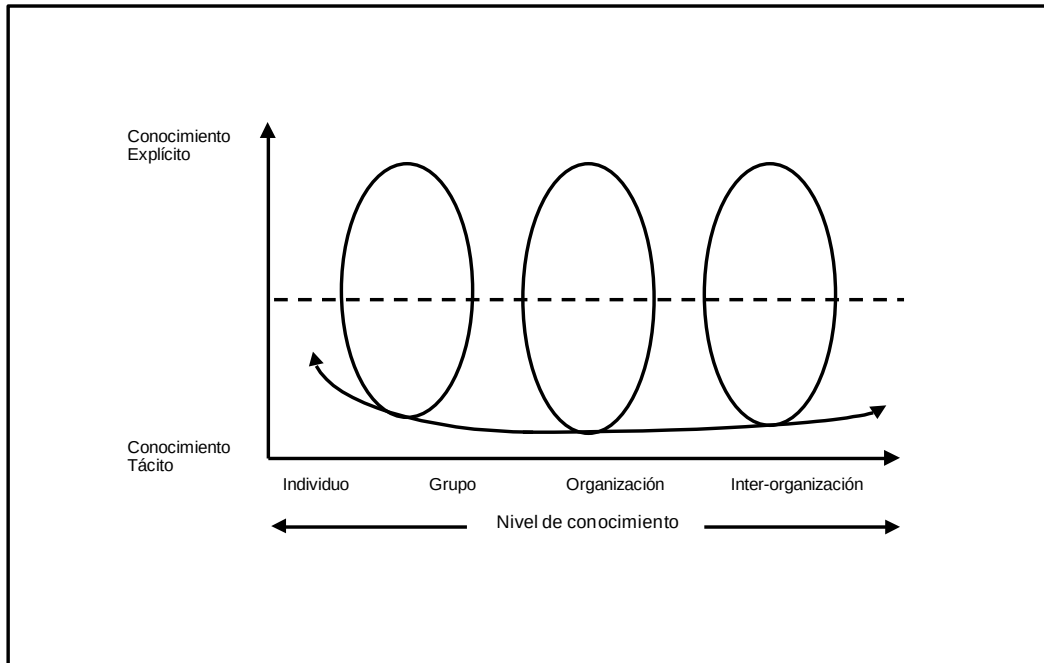
Rueda de Aprendizaje Organizativo
Fuente: Adaptado de Handy (1993)



Proceso de Aprendizaje Organizativo de Dixon
Fuente: Dixon (1994)



Modelo de Aprendizaje Organizativo de Kim
Fuente: Adaptado de Kim (1993)

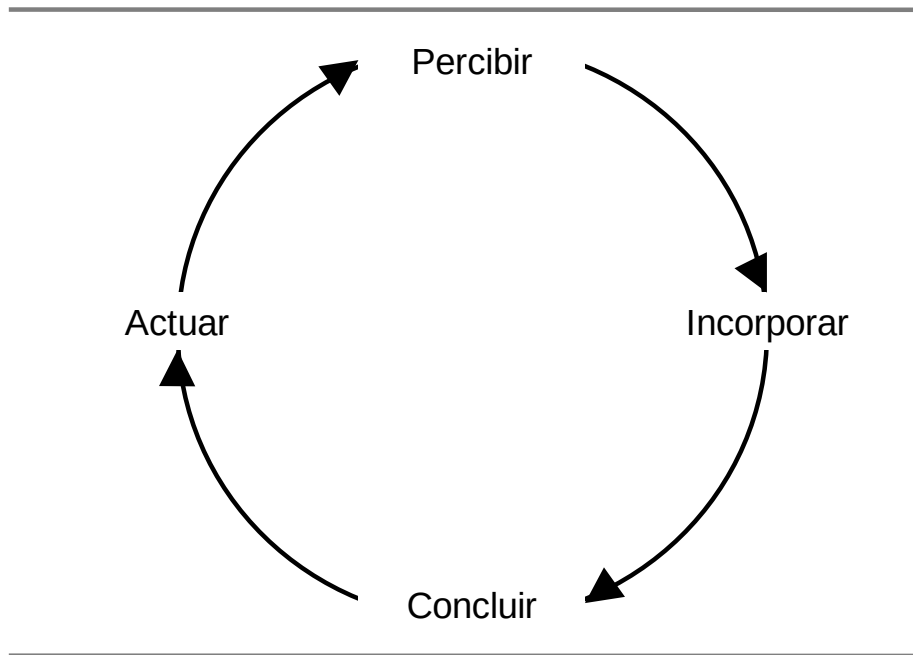


La Espiral de Creación de Conocimiento Organizativo de Nonaka y Takeuchi
Fuente: Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995)

NIVEL	PROCESO	ENTRADAS/RESULTADOS
Individuo	Intuición	•Experiencias •Imágenes •Metáforas
	Interpretación	•Lenguaje •Mapa Cognitivo •Conversación/Diálogo
Grupo	Integración	•Entendimientos Compartidos •Ajustes Mutuos •Sistemas Interactivos
Organización	Institucionalización	•Rutinas •Sistemas de Diagnóstico •Reglas y Procedimientos

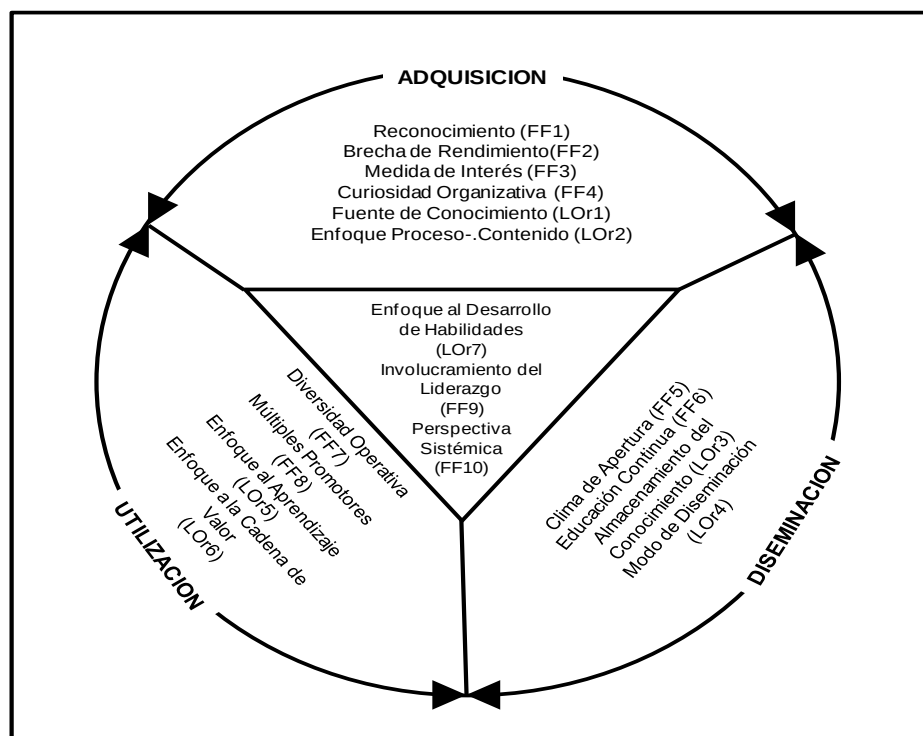
Modelo Aprendizaje/Renovación

Fuente: Adaptado de Crossan, Lane y White (1999)



Proceso de Aprendizaje Organizativo de Aries De Geus

Fuente: Adaptado de De Geus (1997)



Modelo de Aprendizaje Organizativo de DiBella y Nevis

Fuente: Adaptado de DiBella y Nevis (1998)

BIBLIOGRAFIA

- ALAS, R. (2007): "Organizational Change from Learning Perspective", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5, nº 2, p. 43-50.
- AMPONSEM, H. (1991): *Organizational Learning Through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks*. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá.
- AMY, A. (2008): "Leaders as Facilitators of Individual and Organizational Learning", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, nº 3, p. 212-234.
- AN, Y. and REIGELUTH, C. M. (2005): "A Study of Organizational Learning at Smalltown Hospital", *Performance Improvement*, vol. 44, nº 10, p. 34-48.
- ARAMBURU, N. (2000): *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- ARAMBURU, N., SÁENZ, J., and RIVERA, O. (2006): "Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Region", *The Learning Organization*, vol. 13, nº 5, p. 434-454.
- APPELBAUM, S. H. and GALLAGHER, J. (2000): "The Competitive Advantage of Organizational Learning", *Journal of Workplace Learning*, vol.12, nº 2, p. 40-56.
- APPELBAUM, S. H. and REICHART, W. (1998): "How To Measure An Organization's Learning Ability: The Facilitating Factors – Part II", *Journal of Workplace Learning*, vol.10, nº 1, p.15-28.
- ARGYRIS, C. and SCHÖN, S. (1978): *Organizational Learning: a Theory in Action Perspective*. Addison-Wesley. New York.
- ARGYRIS, C. (1993): *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers. USA.
- ARGYRIS, C. (1995): "Action Science and Organizational Learning", *Journal of Managerial Psychology*, vol.10, nº 6, p.20-26.
- ARMSTRONG, A. and FOLEY, P. (2003): "Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms", *The Learning Organization*, vol.10, nº 2, p.74-82.
- BAHLMAN, T. (1990): "The Learning Organization in a Turbulent Environment", *IOS Press Human Systems Management*, vol.9, p. 249-256.

- BAPUJI, H. and CROSSAN, M. (2004): "From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research", *Thousand Oaks, CA and New Delhi*, vol. 35, nº 4, p.397-417.
- BARCLAY, D., HIGGINS, C., and THOMSON, E. (1995): "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Casual Modeling: Perceval Computer Adoption and Use as an Illustration", *Technology Studies, Special Issue and Research Methodology*, vol. 2, nº 2, p. 285-309.
- BARRET, F. (2004): "Coaching for Resilience", *Organization Development Journal*, vol.22, nº 1, p.93-96.
- BARROSO, C., CEPEDA, G., and ROLDAN, J. L., M. (2006): "Investigar en Economía de la Empresa: ¿Partial Least Squares o Modelos Basados en Covarianza?", *Memorias: Seminario de Introducción a la Técnica Partial Least Square (PLS) para Investigadores en Ciencias Sociales*. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- BECKHARD, R. and PRITCH, W. (1993): *Lo que las Empresas Deben Hacer para Lograr una Transformación Total. Guía para Crear y Dirigir el Cambio*. Grupo Editorial Norma. México.
- BELSLEY, D.A, KUH, E., and WELSCH, R.E. (1991): *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*. John Wiley & Son. Canada.
- BENNETT, J.K. and O'BRIEN, M.J. (1994): "The Building Blocks of the Learning Organization", *Training*, vol. 31, nº 6, p.41-49.
- BERENDS, H., BOERSMA, K., and WEGGEMAN, M. (2003): "The Structuration of Organizational Learning", *Human Relations*, vol. 56, nº 9, p. 1035-1056.
- BERG, S. and CHYUNG, S. (2008): "Factors that Influence Informal Learning in the Workplace", *Journal of Workplace Learning*, vol. 20, nº 4, p. 229-244.
- BIRDTHISTLE, N. (2008): "Family SMEs in Ireland as Learning Organizations", *The Learning Organization*, vol. 15, nº 5, p. 421-436.
- BLIEMEL, M. and HASSANIEN, K. (2007): "Consumer Satisfaction with Online Health Information Retrieval: A Model and Empirical Study", *e-Service Journal*, p. 53-83.
- BLOCK, L. (2001): "Perspectives on Organizational Change", *Futurics*, vol. 25, nº 3, p. 67-87.
- BOLTON, D. (2004): "Change, Coping and Context in the Resilient Organization", *Mt Eliza Business Review*, vol 7, nº 1, p. 56-66.

- BONN, I. (2000): "Staying on Top: Characteristics of Long-term Survival", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, nº 1, p. 32-48.
- BUCKLER, B. (1998) "Practical Steps Towards Alearning Organization: Applying Academic Knowledge to Improvement and Innovation in Business processes", *The Learning Organization MCB University Press*, vol. 5, nº 1, p.15-23.
- BUENO, E. (2002): "Enfoques Principales y Tendencias en Dirección del Conocimiento". En: Hernández, R. (ed.), *Gestión del Conocimiento: Desarrollos Teóricos y Aplicaciones*. Edición La Coria. Fundación Xavier de Salas. Cáceres.
- BUENO E. (2007): *Organización de Empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. Ediciones Pirámide. Madrid. 2ª. Edición.
- BUENO, E. and SALMADOR M. P. (2003) "Knowledge in The Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, nº 2, p. 5-17.
- BUENO, E., SALMADOR, M. P., and SPENDER, J. C. (2007). "Challenges and Opportunities in Building the Intelligent Enterprise: a Foreward to the Inaugural Issue", *International Journal of Intelligent Enterprise*, vol.1, nº 1, p. 1-2.
- BUSHARDT, S. C, LAMBERT, J, and DUHON, L. (2007): "Selecting a Better Carrot Organizational Learning, formal Rewards and Culture – A Behavioral Perspective", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol.11, nº 2, p. 67-79.
- BURGOYNE, J. (1994): "Established and Emergent Learning Company Concepts and Practices". En: Burgoyne, J., Pedler, M. y Boydell, T., *Towards the Learning Company: Concepts and Practices*. McGraw-Hill. London.
- BURKE, W.W. and GOODSTEIN, L. D. (1991): "Creating Successful Organization Change", *Organizational Dynamics*, vol. 19, nº 4, p. 5-18.
- BURNES, B. (2003): "Managing Change and Changing Managers from ABC to XYZ", *The Journal of Management Development*, vol. 22, nº 7, p. 627-642.
- BURNES, B. (2004): "Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future?", *Journal of Change Management*, vol. 4, nº 4, p. 309-325.
- CANGELOSI, V.E. and DILL, W.R. (1965): "Organizational Learning: Observations Toward a Theory", *Administrative Science Quaterly*, vol.10, p.175-203.

- CALVO-MORA, A., LEAL, A., and ROLDÁN, J.L. (2005): "Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities", *Total Quality Management*, vol. 16, nº 6, p. 741-770.
- CAO, G., CLARKE, S., and LEHANEY, B. (2003): "Diversity Management in Organizational Change: Towards a Systematic Framework", *System Research and Behavioral Science*, vol, 20, nº 3, p. 231-242.
- CARMINES, E. G. and ZELLER, R.A. (1979): "Reliability and Validity Assessment". *Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, nº7. Sage. California.
- CEPEDA, G. and ROLDAN, J. L. (2006): "Aplicando en la Práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas". *Memorias: Seminario de Introducción a la Técnica Partial Least Square (PLS) para Investigadores en Ciencias Sociales*. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- CHAN, P., COOPER, R., and TZORTZOPOULUS, P. (2005): "Organizational Learning; Conceptual Challenges from a Project Perspective", *Construction Management and Economics*, vol. 23, p. 747-756.
- CHANG, S. and LEE, M. (2007): "A Study on Relationship Among Leaderships, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction", *The Learning Organization*, vol. 14, nº 2, p. 155-185.
- CHIN, W.W. and GOPAL, A. (1995): "Adoption Intention in GSS: Relative Importance of Beliefs", *Data Base Advances*, vol. 26, 2 & 3, p.42-63.
- CHIN, W.W. (1998a): "The Partial Least Approach to Structural Equation Modeling". In Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, p.295-336. Lawrence Erlbaum Associates Publisher. Mahwah, NJ.
- CHIN, W.W. (1998b): "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling", *MIS Quarterly*, vol 22, nº 1, p. vii-xvi.
- CHIN, W.W. and NEWSTED, P. (1999): "Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares". In Hoyle R. H. (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage Publications. London.
- CHIN, W.W., MARCOLIN, B.L., and NEWSTED, P.R. (2003): "A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study", *Information Systems Research*, vol. 14, nº 2, p.189-217.

- CHINOWSKY, P.S., MOLENAAR, K., and BASTIAS, A. (2007): "Measuring Achievement of Learning Organizations in Construction", *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 14, nº 3, p. 215-227.
- CHIVA, R. (2003): "The Facilitating Factors for Organizational Learning: Bringing Ideas from Complex Adaptive Systems", *Knowledge and Process Management*, vol. 10, nº 2, p. 99-114.
- CHIVA, R., CAMISON, C., and LAPIEDRA, R. (2003): "Organizational Learning and Product Design Management: Towards a Theoretical Model", *The Learning Organization*, vol. 10, nº 3, p.167-184.
- COLLINS, J. and PORRAS, J. (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business. New York. (versión en castellano: *Empresas que Perduran*, Editorial Norma. S.A., Colombia, 1995).
- CONNER, D. R. (1998): "Competitiveness How to Create a Nimble Organization", *National Productivity Review*, vol. 17, nº 4, p. 31-36.
- CONTINO, M. (2005): "Organizational Readiness: Finding the Key Indicators of Performance Management Success", *Cost Management*, vol. 19, nº 5, p. 24-30.
- COUTU, D. (2002): "The Anxiety of Learning." *Harvard Business Review*, p. 46-55.
- CROSSAN, M. and GUATTO, T. (1996): "Organizational Learning Research Profile", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9, nº 1, p. 107-112.
- CROSSAN, M., LANE, H.W., and WHITE, E. (1999): "An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, p. 522-537.
- CUMMINGS, T. G. and WORLEY, C. G. (2001): *Organization Development and Change*. 7th Edition. South-Western. USA.
- CYERT, R.M. and MARCH, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- DAFT, R.L. and WEICK, K.E. (1984): "Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, vol. 9.
- DAFT, R. I. (2000): *Teoría y Diseño Organizacional*. Thomson Editores. México, D.F. 6ª ed.
- DAWSON, P. (2003): *Understanding Organizational Change*. Sage Publications. London.

- DAUTOFF, D. (2001): *Exploring Individual and Organizational Resilience as Factor in Effective Transient Work Teams*, Tesis Doctoral. The Graduate School of Education and Psychologist Pepperdine University.
- DE GEUS, A. (1988): "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, p. 70-74.
- DE GEUS, A. (1998a): *The Living Company*. Longview Publishing Limited, Harvard Business School Press, Cambridge (MA). (versión en castellano: *La Empresa Viviente*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 1998).
- DE GEUS, A. (1998b): "The Living Company". *Harvard Business Review*. p. 52-59.
- DE LA CERDA, J. (2007): *The Leading Companies of Mexico 1976-2006 Organizational Survival, Strategic Adaptation and Superior Performance in the Global Economic Revolt*. Tesis Doctoral. Benedictine University. USA.
- DENTON, J. (1998): *Organisational Learning and Effectiveness*. Routledge. USA.
- DIAMANTOPOULOS, A. and WINKLHOFER, H.M. (2001): "Index Constructions with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *JMR, Journal of Marketing Research*, vol. 38, nº 2, p. 269-277.
- DIBELLA, A. J., NEVIS, E. C., and GOULD, J. M. (1996): "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, vol.33, nº 3, p. 361-379.
- DIRKX J, M., GILLEY, J. W., and GILLEY, A. M. (2004): "Change Theory in CPE and HRD: Toward a Holistic View of Learning and Change in Work", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 6, nº 1, p. 35-51.
- DIXON, N. (1994): *The Organizational Learning Cycle*. McGraw-Hill. New York.
- DODGSON, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Learning*, vol.14, nº 3, p. 375-394.
- DODGSON, M. (1991): "Technology Learning, Technology Strategy and Competitive Pressures", *British Journal of Management*, vol. 2, p.133-149.
- DOE, P. J. (1994): "Creating a Resilient Organization", *Canadian Business Review*, vol. 21, nº 2, p. 22-25.
- DOWD, J. F. (1999): "Learning Organizations and Introduction". *State University in Wichita Falls*, vol. 7, nº 2, p. 43-50
- DREW, S. and SMITH, P. (1995): "The Learning Organization: Change Proofing and Strategy", *The Learning Organization*, vol. 2, nº 1, p.4-14.

- DUNCAN, R.B. and WEISS, A. (1979): "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", *Research in Organizational Behavior*, p. 75-123.
- EASTERBY-SMITH and LYLES M. (2003, 2005): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing, USA.
- EDMONSON, A. and MOINGEON, B. (1998): "From Organizational Learning to the Learning Organization", *Management Learning*, vol. 29, nº 1, p. 5-20.
- ELLINGER, D., WATKINS, E. K., and BOSTROM, P. R. (1999) "Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, nº 2, p.105-125.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. (2004): "Business resilience –Anticipation as the Key to Sustainable Business Success". *European Monitoring Centre on Change*. Dublin.
- FALK, R. F. and MILLER, N. B. (1992): *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press. Akron, USA.
- FARD, H., ROSTAMY, A., and TAGHILOO H. (2009): "How Types of Organisational Cultures Contribute in Shaping Learning Organisations", *Singapore Management Review*, vol. 31, nº 1, p. 49-61.
- FIOL, M.C. and LYLES, M.A. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, p. 803-813.
- FORD, J. D. and FORD, L. W. (1994): "Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change", *The Academy of Management Review*, vol. 19, nº 4, p. 756-785.
- FOSTER, S. and DYE, K. (2005): "Building Continuity into Strategy", *Journal of Corporate Real State*, vol. 7, nº 2, p. 105-119.
- FORNELL, C. and BOOKSTEIN, F.L. (1982): "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory", *JMR Journal of Marketing Research*, vol.19, p. 440-452.
- FORNELL, C. and LARCKER D.F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing and Research*, vol. 18, p. 39-50.
- FRIEDMAN, M. (2005): "Organizational Resilience", *Accountancy SA*, p. 24-27

- FRIEDMAN, V. and LIPSHITZ, R. (2005): "The Mystification of Organization Learning", *Journal of Management Inquiry*, vol.14, nº 1, p. 19-30.
- GARDINER, P. and WHITING, P. (1997): "Success Factors in Learning Organizations: An Empirical Study", *Industrial and Commercial Training*, vol. 29, nº 2, p. 41-48.
- GARCÍA, V. (2002): *Aprendizaje Organizacional y Capacidades Estratégicas: Un Modelo Causal para la Determinación de los Antecedentes y Consecuencias del Aprendizaje Organizacional en las Empresas Españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. Granada.
- GARRATT, B. (1987): *The Learning Organization: And the Need for Directors who Think*. Gower. London.
- GARRATT, B. (1990): *Creating a Learning Organisation: A Guide to Leadership, Learning and Development*. Director Books. London.
- GARRATT, B. (1992): "Continuar Aprendiendo", *Formación y Empresa*, nº 33, p. 6-7.
- GARRATT, B. (1999): "The Learning Organization 15 years on: Some Personal reflections", *The Learning Organization*, vol. 6, nº 5, p. 202-206.
- GARVIN, D.A. (1993): "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, p. 78-91.
- GEFEN, D., STRAUB, D., and BOUDREAU, M. (2000): "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Communication of A/S.*, vol. 4, nº 7, p. 1-79.
- GERANMAYEH, A. (1992): *Organizational Learning through Interactive Planning: Design of Learning Systems for ideal-seeking Organizations*. Tesis Doctoral. University of Pennsylvania. Pennsylvania, USA.
- GUNS, B. (1998): *The Faster Learning Organization*. Jossey-Bass, Inc. San Francisco.
- GNYAWALI, D. R. and STEWART, A. C. (2003): "A Contingency Perspective Organizational Learning: Integrating Enviromental Context, Organizational Learning Process, and Types of Learning", *Management Learning*, 34, nº 1, p. 63-89.
- GOH, S. C. (2001): "The Learning Organization: An Empirical Test of Anormative Perspective", *The Learning Organization*, vol. 4, nº 3 & 4, p. 329-355.
- GOH, S. C. (2003): "Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Tow Case Studies", *The Learning Organization*, vol. 10, nº 4, p. 216-227.

- GORELICK, C. (2005): "Organizational Learning vs The Learning Organization: A Conversation with a Practitioner", *The Learning Organization*, vol. 12, nº 4, p. 383-388.
- GOÑI, J. (1999): *El Cambio son Personas. La Dirección de los Procesos de Cambio*. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
- GRAHAM, C. and NAFUKHO, F. (2007): "Employees' Perception Toward the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning", *The Learning Organization*, vol. 14, nº 3, p. 281-292.
- GREY, CH. (2003): "The Fetish of Change", *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol. 2, nº 2, p. 1-19.
- GROUARD, B. and MESTON, F. (1996): *Reingeniería del Cambio*. Ediciones Alfaomega. México, D.F.
- GROVE, K. (1997): *Architecture for a Resilient Organization: Survive, Grow, and Prosper in a Downsized Environment*. Tesis Doctoral. The Union Institute. Ohio.
- HANDY, C. (1993): *Understanding Organizations*. Penguin Books. 4th. Edition. London.
- HAMEL, G. and VÄLIKANGAS, L. (2003): "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, p. 52-63.
- HEDBERG, B. and WOLFF R. (2003): "Organizing, Learning and Strategizing: from Contructions to Discovery". In Dierkes, M., Berthoin, A., Child J. and Nonaka, I., *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press. Oxford.
- HARRIS, D. (2000): "Seven Principles for Sustainable Social System: Lessons from Teams, Organizations and Communities", *Competitiveness Review*, vol. 10, nº 2, p.169-182.
- HAYES, J. and ALLISON, C.W. (1995): "Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations", *Human Relations*, vol. 51, nº 7, p. 847-871.
- HEDBERG, B. (1981): "How Organizations Learn and Unlearn". En: Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, p. 3-27.
- HEDLUND, G. (1994): "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation", *Strategic Management Journal*, vol.15, p. 73-90.

- HELM, S. (2005): "Designing a Formative Measure for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, nº 2, p. 95-109.
- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C., and BAPTISTA, L. (2007): *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill 3ª. Edición. México.
- HERNANDEZ, O. (2006): *A Field Study on Social Loafing: Implications of Expectations on Co-Workers, Task Meaningfulness, Relationship Meaningfulness and Individual's Orientation*. Tesis Doctoral. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, Mexico.
- HILLS, A. (2000): "Revisiting Institutional Resilience as a Tool in Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, nº 2, p. 109-118.
- HIND, P., FROST, M., and ROWLEY, S. (1996): "The Resilience Audit and the Psychological Contract", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, nº 7, p. 18-29.
- HITT, W. D. (1996): "The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal", *Employee Counseling Today*, vol. 8, nº 7, p. 16-25.
- HOE, S. (2008): "Benefiting from Customer and Competitor Knowledge: A Market-Based Approach to Organizational Learning", *The Learning Organization*, vol. 15, nº 3, p. 240-250.
- HONG, J. (1999): "Structuring for Organizational Learning", *The Learning Organization*, vol. 6, nº 4, p. 173-185.
- HORNE III, J. F. (1997): "The Coming Age of Organizational Resilience", *Business Forum*, vol. 22, nº 2, p. 24-28.
- HUBER, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, nº 1, p. 88-115.
- HULLAND, J. (1999): "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies", *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 195-204.
- HUYSMAN, M. (2000): "An Organizational Learning Approach to the Learning Organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 9, nº 2, p. 133-145.
- IFINEDO, P. (2007): "Interactions Between Organization Size, Culture, and Structure and Some It Factors in the Context of ERP Success Assessment: An Exploratory Investigation", *The Journal of Computer Information Systems*, vol. 47, nº 4, p. 28-44.

- ISMAIL, M. (2005): "Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, nº 8, p. 639-654.
- JAMALI, D. and SIDANI, Y. (2008): "Learning Organizations: Diagnosis and Measurement in a Developing Country Context: The Case of Lebano", *The Learning Organization*, vol. 15, nº 1, p. 58-74.
- JAMALI, D., SIDANI, Y., and ZOUEIN C. (2009), "The Learning Organization: Tracking Progress in a Developing Country. A Comparative Analysis Using the DLOQ", *The Learning Organization*, vol. 16, nº 2, p. 103-121.
- JAMES, C. R., (2003): "Designing Learning Organization", *Organizational Dynamics*, vol. 32, nº 1, p. 46-61.
- JANZ, B. D. and PRASARNPHANICH, P. (2003): "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Important of a Knowledge-Centered Culture", *Decision Science*, vol. 34, nº 2, p. 351-384.
- JARRETT, M. (2003): "The Seven Myths of Change Management", *Business Strategy Review*, vol. 14, nº 4, p. 22-29.
- JEREZ, P., CESPEDES, J., and VALLE R (2005): "Organizational Learning Capability: A Proposal of measurement", *Journal of Business Research*, vol. 58, nº 6, p. 715-725.
- JONES, A.M. and HENDRY, C. (1992): *The Learning Organization: a Review of Literature and Practice*. HRD Partnership. London.
- KANTER, R. et al. (1992): *The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience it and Leaders Guide it*. The Free Press. London.
- KARP, T. (2005): "Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modelling", *Journal of Change Management*, vol. 5, nº 1, p. 87-96.
- KIM, D.H. (1993a): *A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development*. Tesis Doctoral. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts.
- KIM, D.H. (1993b): "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, vol.35, nº 1, p. 37-50.
- KIM, J. (2004): *Searching for Adaptation: The Effect of Business Entries and Exits on Organizational Survival*. Tesis Doctoral. Fuqua School of Business, Duke University. Durham, NC.

- KO, D., KIRSCH, J.L., and KING, W. R. (2005): "Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clientes in Enterprise System Implementations", *MIS Quarterly*, vol. 29, nº 1, p. 59-86.
- KOLB, D.A. (1984): *Experiential Learning*. Prentice-Hall. New Jersey.
- KONTOGHIORGHES, C, AWBREY, S., and FEURIG, P. (2005): "Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance", *Human Resource Development Quarterly*, vol.16, nº 2, p. 185-211.
- KONZ, G., and KATZ, J. (2000): "Metapopulation Analysis: A Technique for Studying Hyperlongevity", *Journal of Organizational Change Management*, vol.13, nº 1, p. 49-60.
- KOTECKI, M. (2001): *Building a Future: Creating and Leveraging Organizational Resilience within the Context of History, Change and Continuity*. Tesis Doctoral. Benedictine University. Illinois, USA.
- KOTTER, J. P. (1997): *El Líder del Cambio*. Ediciones McGraw-Hill. México.
- KUBR, M. (2000). *La Consultoría de Empresas*. Limusa Noriega Editores. México D.F 3ª ed.
- LAIKEN, M, (2003): "Models of Organizational Learning: Paradoxes and Best Practices in the Post Industrial Workplace, Models of Organizational Learning", *Paradoxes and Best Practices in the Post Industrial Workplace*, vol. 21, nº 1, p. 8-19.
- LANDIER, H. (1992): *Hacia la Empresa Inteligente: Guía para la Gestión del Cambio*. Ediciones Deusto, S.A. Barcelona.
- LEI, D., SLOCUM, J., and PITTS, R. A. (1999). "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning", *Organization Dynamics*, p. 24-38.
- LEITCH, C. et al. (1996): "Learning Organizations: The Measurement of Company Performance", *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, nº 1, p. 31-44.
- LERTWONGSATIEN, C.H. (2000): *An Empirical Investigation of the Strategic Implications of Information Systems Resources and Capabilities*. Tesis Doctoral. Rensselaer Polytechnic Institute. USA.
- LIMPIBUNTERNG, T. and JHORI, L. (2009): "Complementary Role of Organizational Learning Capability in New Service Development (NSD) Process", *The Learning Organization*, vol. 16, nº 4, p. 326-348.

- LIPSHITZ, R., POOPER, M., and FRIEDMAN, J. "A Multifaceted Model of Organizational Learning", *The Journal of applied behavioral Science*, vol. 38, nº 1, p. 78-98.
- LOCKE, E. A. and JAIN V. K. (1995). "Organizational Learning and Continuous Improvement", *The International Journal of Organization Analysis*, vol. 3, nº 1, p. 45-68.
- LOVE, P., IRANI, Z., and FANIRAN, O. (2000): "Total Quality Management and the Learning Organization: A Dialogue for Change in Construction", *Construction Management and Economics*, vol.18, p. 321-331.
- LUTHANS, F., RUBACH, J. MICHAEL, and MARSINK, P. (1995) "Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, nº 1, p. 24-44.
- MALLAK, L. (1998): "Measuring Resilience in Health Provider Organizations" *Health Manpower Management*, vol. 24, nº 4, p. 148-152.
- MALLAK, L. (1988): "Putting Organizational Resilience to Work", *Industrial Management*, p. 8-13.
- MALERBA, F. (1992): "Learning by Firms and Incremental Technical Change", *The Economic Journal*, vol.102, p. 845-859.
- MANOVAS, M. (2004): *Investigating the Relationship Between Knowledge Management Capability and Knowledge Transfer Success*. Tesis Doctoral. John Molson School of Business. Montreal, Canadá.
- MARCH, J.G. and OLSEN, J.P. (1976): "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past", *Ambiguity and Choice in Organizations*, p. 54-68.
- MARENGO, L. (1991): *Knowledge, Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm*. Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K.
- MARQUARDT, M. J. and REYNOLDS, A. (1994): *The Global Learning Organization*. Irwin.
- MARQUARDT, M. J. (1996): *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill. New York.
- MARQUARD, M. J. (2000): "Action Learning and Leadership", *The Learning Organization*, vol. 7, nº 5, p. 233-241.

- MARSHAK, R. J. (2004): "Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-First Century", *Organization Development Journal*, vol. 22, nº 3, p. 8-21.
- MARTINEZ-COSTA, M. and JIMENEZ-JIMENES, D. (2008): "Are Companies that Implement TQM Better Learning Organizations? An Empirical Study", *Total Quality Management*, vol. 19, nº 11, p.1101-1115.
- MASSINGHAM, P. and DIMENT, K. (2009): "Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity", *The Learning Organization*, vol. 16, nº 2, p.122-142.
- MASON, R. (2004): "Organizational Change Models", *Futurics*, vol. 28, nº 3, p. 59-82.
- MATLAY, H. (2000): "Organizational Learning in Small Learning Organization: As Empirical Overview", *Education & Training*, vol. 42, nº 4, p. 202-210.
- MAYO, A. and LANK, E. (1994): *The Power of Learning*. Institute of Personnel and Development. London.
- MCCANN, J. (2004): "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments", *Human Resource Planning*, vol. 27, nº 1, p. 42-50.
- MCDARGH, E. (2003): "Mastering Resilience Skill for Off-The-Charts Results", *Management Quarterly*, vol. 44, nº 1, p. 2-19.
- MCGILL, M.E., SLOCUM, J.W., and LEI, D. (1992): "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 21, p. 5-17.
- MCGARTLAND, D., BERG-WEGER, M., TEBB, S. S., LEE, E.S., and RAUCH S. (2003): "Objectifying Content Validity: Conducting a Content Validity Study in Social Work Research", *Social Work Research*, vol. 27, nº 2, p. 94-103.
- MELLOW, G. and TALMADGE, R. (2005) "Creating the Resilient Community College", *Academic Research Library*, vol. 37, nº 3, p. 58-63.
- MELILLO, A. (2001): *Resilencia: Descubriendo las Propias Fortalezas*. Páidos. Buenos Aires.
- MERTENS, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Cinterfor. Montevideo, Uruguay, 1ª ed.
- MILES, R.H. and RANDOLPH, W.A. (1980): "Influence of Organizational Learning Styles on Early Development", *The Organizational Life Cycle*, p. 11-82.
- MILLER, D. (1996): "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", *Journal Management*, vol. 22, nº 3, p. 485-505.

- MINOLLI, C. B. (2005): "Empresas Resilientes. Algunas Ideas para Construir las", *Temas de Management*, vol. 3, p. 20-24.
- MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall. New Jersey.
- MOILANEN, R. (2005): "Diagnosis and Measuring Learning Organizations", *The Learning Organization*, vol.12, nº 1, p. 71-89.
- MOORE, W. E. (1979): *Cambio Social, Unión Topográfica*. Editorial México. México, 1ªed.
- MONTOURI, A. (2000): "Organizational Longevity: Integrating Systems Thinking, Learning, and Conceptual Complexity", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, nº 1, p. 61-73.
- MUMFORD, A. (1997): *Action Learning at Work*. Gower. London.
- NADLER, D. A. and TUSHMAN, M. L. (1989): "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation", *The Academy of Management Executive*, vol. 3, nº 1, p. 194-204.
- NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J., and GOULD, J. M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, p. 73-85.
- NONAKA, I. and JOHANSSON, J.K. (1985): "Japanese Management: What about the "Hard" Skills?", *Academy of Management Review*, vol.10, nº 2, p.181-191.
- NONAKA, I. (1988): "Creating Organizational Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms", *California Management Review*, p.57-93.
- NONAKA, S. and TAKEUCHI, N. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Inc. New York.
- NONAKA, I., TOYAMA, R., and HIRATA, T. (2008): *Managing Flow*. Palgrave Macmillan, USA.
- NORMAN, S., LUTHANS, B., and LUTHANS, K. (2005) "The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations", *Journal Leader of Leadership and Organizational Studies*, vol.12, nº 2, p. 55-64.
- NUNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. 2nd. ed. New York.

- NYHAN, B., CRESSEY P., and TOMASSININ, M. (2004): "European Perspectives on the Learning Organization", *European Perspectives on the Learning Organization*, vol. 28, nº 1, p. 67-92.
- ÖRTENBLAD, A. (2001): "On Difference Between Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization*, vol. 8, nº 3, p. 125-133.
- ÖRTENBLAD, A. (2007): "Guest Editorial: What More Do We Need to Know About the Learning Organization", *The Learning Organization*, vol. 14, nº 4, p. 296-299.
- PEDLER, M. (1991): *Action Learning in Practice*. Gower. London.
- PEDLER, M. (1995): "A Guide to the Learning Organization", *Industrial and Commercial Training*, vol. 27, nº 4, p. 21-25.
- PEDLER, M., BOYDELL, T., and BURGOYNE, J. (1991): *The Learning Company*. Mc.Graw-Hill. London.
- PETERS, T. J. and WATERMAN, R. H. (1992): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- PEREZ, S, MONTES, J., and VAZQUEZ, C. (2005): "Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance", *The Learning Organization*, vol. 12, nº 3, p. 227-245.
- PHILLIPS, B. (2003): "A Four Level Learning Organization Benchmark Implementation Model", *The Learning Organization*, vol. 10, nº 2, p. 98-105.
- PETTIGREW, A., WOODMAN R. W., and CAMERON K. S. (2001): "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 4, p. 697-713.
- PHAM, N. T. and SWIERCZEK, F. W. (2006): "Facilitators of Organizational Learning in Design", *The Learning Organization*, vol. 13, 2, p.186-201.
- PINCHOT, G. and PINCHOT, E. (1994): *The Intelligent Organization*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- POOL, S. W. (2000): "The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture", *Leadership & Organization Development Journal*, Periodical.
- POOPER, M. and RAANA, L. (2000): "Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility", *Management Learning*, vol. 31, nº 2, p. 181-196.
- PROBST, G. and BÜCHEL, B. (1997): *Organizational Learning*. Prentice-Hall. New Jersey.

- QUINTERO, A. (2001): *La Resiliencia un Reto para el Trabajo Social*. Madrid.
- REBELO, T. and GOMES, A. (2008): "Organizational Learning and the Learning Organization", *The Learning Organization*, vol. 15, nº 4, p. 294-308.
- REDDING, J. C. and CATALANELLO, R. F. (1994): *Strategic Readiness*. Jossey-Bass. San Francisco.
- REGER R. K., MULLANE J. V., GUSTAFSON L. T., and DEMARIE S. M. (1994): "Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets", *The Academy of Management Executive*, vol. 8, nº 4, p. 31-46.
- REGGIANI, A., GRAAF, T., and NIJKAMP, P. (2002): "Resilience: An Evolutionary Approach to Spatial Economic Systems", *Networks and Spatial Economics*, vol.2, nº 2, p. 211-229.
- REINMOELLER, P. and VAN BAARDWIJK, N. (2005): "The Link Between Diversity and Resilience", *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, nº 4, p. 61-65.
- REVANS, R.W. (1983): *The ABC of Action Learning*. Chartwell-Bratt. London.
- REVILLA, E. (1995): *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo: Un Modelo de Desarrollo de Productos*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. Valladolid.
- RIBBENS, B. A. (1997): "Organizational Learning styles: Categorizing Strategic Predispositions from Learning". *The International Journal of Organization Analysis*, vol. 5, nº 1, p. 59-73.
- ROBB, D. (2000) "Building Resilient Organizations", *OD Practitioner*, vol. 32, nº 3, p. 27-32.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamérica. México.
- ROCHE, E. (2002): "The Implementation of Quality Management Initiatives in the Context of Organisational Learning", *Journal of European Industrial Training*, vol 26, nº 2, p. 142-153.
- RODRIGUEZ J. M. et al., (2008): "Conocimiento y Aprendizaje en las Grandes Cadenas Hoteleras Españolas en Iberoamérica: Internet como Herramienta de Aprendizaje Organizativo", *Cuadernos de Turismo*, vol 21, p. 135-157.
- RODRIGUEZ J. M. y TRUJILLO J. C., (2007): "¿Las Universidades son Organizaciones que Aprenden Adecuadamente?", *Universia Business Review –Actualidad Económica*, Tercer Trimestre, p. 1-20.

- ROLDÁN, J., LEAL, A., and REAL, J. (2006): "Organizational Learning Enablers and Business Performance: The Role of the Organizational Size as a Moderator Variable". *PLS and Related Methods*. Proceedings of the PLS'05 International Symposium, vol.4. nº 4, p. 251-258. Barcelona.
- ROSS, G. and GOODFELLOW, J. (1980): "A "Fitness" Approach to Corporate Survival", *Business Quarterly*, vol. 45, nº 2, p. 19-25.
- ROWLEY, J. and GIBBS, P. (2008): "From Learning Organization to Practically Wise Organization", *The Learning Organization*, vol. 15, nº 5, p. 356-372.
- SAMBROOK, S. and STEWART J., (2000): "Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organization: Issues for Management", *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, nº 2, p. 209-220.
- SARAPH, J. V., BENSON P. G., and SCHROEDER R. G.: (1989): "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Science*, vol. 20, nº 4, p. 810-829.
- SAUCER, W. I. and SAUCER, L. D. (2002): "Changing the Way Manage Change", *ABI/INFORM*, vol. 67, nº 4, p. 34-39.
- SCHEIN, E. H. (1993): "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, vol 22, nº 2, p.40-51.
- SCHEIN, E. H. (1999): "Empowerment Coercive Persuasion and Organizational Learning: Do They Connect?", *MCB University Press*, vol. 6, nº 4, p. 163-172.
- SENGE, P. (1990a): *The Fifth Discipline*. Ed. Doubleday, New York (versión en castellano: *La Quinta Disciplina*. Granica S.A., Buenos Aires, 1992).
- SENGE, P. (1990b): "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, vol. 32, p. 7-23.
- SENGE, P. (2006): *The Fifth Discipline*. Ed. Doubleday. New York.
- SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., and SMITH, B. (1999a): *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Doubleday. New York (versión en castellano: *La Danza del Cambio*, Ed. Norma, S.A., Bogotá, 2000).
- SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R.B., and SMITH, B.J. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday. New York (versión en castellano: *La Quinta Disciplina en la Práctica*, Ed. Granica, S.A., Barcelona, 1995).

- SHAOHUA, C. M., GNYAWALI, D. R., and HATFIELD, D. E. (2007): "Foreign Subsidiaries' Learning From Local Environments: An Empirical Test", *Management International Review*, vol. 47, nº 1, p. 79-102.
- SHEFFI, Y. and RICE, J. (2005) "A Supply Chain View of the Result Enterprise", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, nº 1, p. 41-48.
- SHRIVASTAVA, P. (1981): *Strategic Decision Making Process: The Influence of Organizational Learning and Experience*. Tesis Doctoral. Pittsburgh University. Pittsburgh.
- SIMON, H. A. (1991): "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, nº 1, p. 125-134.
- SIEGAL, W., CHURCH, A. H, JAVITCH, M., WACLAWSKI, J., BURD, S., BAZIGOS, M., YANG, T., ANDERSON-RODOLPH, and K. BURKE, W. (1996): "Understanding the Management of Change. An Overview of Mangers Perspectives and Assumptions in the 1990s", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9, nº 6, p. 54-80.
- SLATER, S. F. and NARVER, J. C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 63-74.
- SLOTZ, P. G. (2004): "Building Resilience for Uncertain Times", *Leader to Leader*, vol. 31, p. 16-20.
- SNYDER, W. M. and CUMMINGS, T. G. (1998): "Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypothesis", *Human Relations*, vol. 51, nº 7, p. 873-895.
- SOMERS, S. (2007): *Building Organizational Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Operational Continuity in Crises*. Tesis Doctoral. Arizona State University. Arizona.
- SONG, J., JOO, B., and CHERMACK, T. (2009): "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, nº 1. p. 43-64.
- SONG, J., KIM, H., and KOLB, J. (2009), "The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, nº 2. p.147-167.
- SPIEGEL, E., NEILSON, G., FLAHERTY, T., and RAGHAVAN, S. (2005): "Test your Company's DNA. Management can Change a Company's Organizational DNA. Many Utilities Might Want to Look at Themselves More Closely", *Electric Perspectives*, p. 32-41.

- STATA, R. (1989): "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, p. 63-74.
- STROH, U. and JAATINEN, M. (2001): "New Approaches to Communication Management for Transformation and Change in Organizations", *Journal of Communication Management*, vol. 6, nº 2, p. 148-165.
- STUART, R. (1995): "Experiencing Organizational Change: Triggers, Processes and Outcomes of Change", *Personnel Review*, vol. 24, nº 2, p. 3-88.
- SUN, P. Y. T. and SCOTT, J. L. (2003): "Exploring the Divide – Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization*, vol. 10, nº 4, p. 202-215.
- SUN, H. (2003): "Conceptual Clarifications for Organizational Learning, Learning Organization and a Learning Organization", *Human Resource Development International*, vol. 6, nº 2, p. 153-166.
- SWIERINGA, J. and WIERDSMA, A. F. (1992): *Becoming a Learning Organization*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. New York.
- SZAMOSI, L. T. and DUXBURY, L. (2002): "Development of a Measure to Assess Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, nº 2, p. 184-201.
- TAN, V. and TIONG, T. (2005) "Change Management in Times of Economic Uncertainty, National University of Singapore", *Singapore Management Review*, vol. 27, nº 1, p. 49-68.
- TEARE, R. (1997): "Enabling Organizational Learning", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, nº 7, p. 315-324.
- TEMPLETON, G. F. and LEWIS, B., (2002): "Development of a Measure for the Organizational Learning Construct", *Journal of Management Information*, vol. 19, nº 2, p. 175-218.
- TEMPLETON, G. F., MORRIS, G. F., SNYDER, C. A., and LEWIS, B. R. (2004): "Methodological and Thematic Prescriptions for Defining and Measuring the Organizational Learning Concept", *Information Systems Frontiers*, vol. 6, nº 3, p. 263-276.
- THERIOU, G. and CHATZOGLOU, P. (2008): "Enhancing Performance Through Best HRM Practices, Organizational Learning and Knowledge Management: A Conceptual Framework", *European Business Review*, vol. 20, nº 3, p. 185-207.

- THOMSEN, H. K. and HOEN, V. (2001): *Employees Perception of the Learning Organization*. Sage Publications London.
- TODNEM, R. (2005): "Organizational Change Management: A Critical Review", *Journal of Change Management*, vol. 5, nº 4, p. 369-380.
- TREFRY, M. G. (2006): "A Double-Edge Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations", *International Journal of Management*, vol. 23, nº 3, p. 563-575.
- TRINH, H. Q. and O'CONNOR, S. J. (2002): "¿Helpful or Harmful? The Impact of Strategic Change on the Performance of U.S. Urban Hospitals", *Health Services Research*, vol. 37, nº 1, p. 145-171.
- TRUJILLO, J. C. (2005): *Propuesta de un Modelo de Organización que Aprende: un Estudio Comparado en el Ámbito Universitario*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.
- TSANG, E. W. (1997): "Organizational Learning and the Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, vol. 50, nº 1, p. 73-89.
- UBEDA, M. (2002): "Organizational Learning in a Global Market", *Human Management*, vol. 21, p. 169-181.
- VALITKUL, B. V. (2005): "An Exploratory Study on the Effects of Learning Organization Characteristics on Internet Usage", *Group and Organization Management*, vol. 30, nº 4, p. 398-420.
- VAN DE VEN, A. H. and POOLE, M. S. (1995): "Explaining Development and Change in Organizations", *The Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3, p. 510-540.
- VASSALOU, L. (2001): "The Learning Organization in health-care Services: Theory and Practice", *The Learning Organization in Health-care services: Theory and Practice*, vol. 25, nº 6, p. 354-365.
- VICKERS, M. and KOUZMIN, A. (2001): "Resilience in Organizational Actors and Rearticulating Voice", *Public Management Review*, vol. 3, nº 1, p. 95-119.
- WATKINS, K.E. and MARSICK, V.J. (1993): *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Bass. San Francisco.
- WEERD – NETHERHOF, P., PACITTI, B. J., da SILVA GOMES, J. F., and PEARSON, A. W. (1991): "Tools for the Improvement of Organizational Learning Process in Innovation", *Journal of Workplace Learning*, vol.14, nº 8, p. 320-331.

- WELDY, T. (2009): "Learning Organizations and Transfer: Strategies from Improveing Performance", *The Learning Organization*, vol.16, nº 1, p. 58-68.
- WENZLER, I. (2005): "Some Insights into the Requirements for Business Resilience". *Sol Global Forum*. Vienna.
- WHEATLEY, M. J. (1992): *Leadership and the New Science*. Barrett-Koehler. San Francisco.
- WICK, C. W. and LEON L. S. (1995): "From Ideas to Action: Creating a Learning Organization", *Human Resource Management*, vol. 34, nº 2, p. 299-312.
- WILLIAMS, A. (2001): *A Belief-focused Process Model of Organization Learning*. Blackwell Publishers. USA.
- WILSON, S. and FERCH, S. (2005): "Enhancing Resilience in the Workplace Through the Practice of Caring Relationships", *Organizational Development Journal*, vol. 23, nº 4, p.45-60.
- WOLD, H. (1979): *Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge is Scarse: An Example of the Use of Partial Least Squares*. Université de Genève. Genève.
- YEO, R. (2002): "From Individual to Team Learning: Practical Perspectives on the Learning Organization", *MCB UP Limited*, vol. 8, nº 7, p.157-170.
- YEO, R. (2003): "Linking Organizational Learning to Organizational Performance and Success: Singapore Case Studies", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, nº 2, p. 70-83.
- YEUG, A. K., ULRICH, D. O., NANSON S. W., and VON GLINOW M. A. (1999): *Organizational Learning Capability. Generating and Generalizing Ideas with Impact*. Oxford University Press. New York (versión en castellano: *Las Capacidades de Aprendizaje en la Organización. Como Aprender a Generar y Difundir Ideas con Impacto*. Oxford University Press México. México, 2000).
- ZAGORSEK, H, DOMOVSKI, V., and SKERLAVAJ, M (2009): "Transactional and Tranformational Leadership Impacts on Organizational Learning", *JEEMS.*, p. 144-165.
- ZDUNCZYK, K. and BLENKINSOPP, J. (2007): "Do Organisational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?", *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, nº 1, p. 25-40.