



El nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su relación con el desempeño financiero en los sectores de elaboración de alimentos (CIU: C10) y bebidas (CIU: C11) en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía, durante el año 2017.

Lema Cuji, Brisheth Pamela y Soasti Galeas, Andrea Alejandra

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Msc. Serrano Proaño, Germán Humberto







12 de julio de 2019



Document Information

Analyzed document TESIS_COMPLETO_LEMA_SOASTI.pdf (D54385151)
 Submitted 7/11/2019 4:16:00 AM
 Submitted by
 Submitter email aasoasti@espe.edu.ec
 Similarity 2%
 Analysis address ghserrano.espe@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS Jessica Goyes_F.docx Document TESIS Jessica Goyes_F.docx (D54331043) Submitted by: jlcadena@espe.edu.ec Receiver: jlcadena.espe@analysis.orkund.com		8
W	URL: http://library.fla.org/181/19/100-hallam-es.pdf Fetched: 7/11/2019 4:17:00 AM		2
W	URL: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145517/Quiroz%20Escobar%20Mauri... Fetched: 7/11/2019 4:17:00 AM		3
W	URL: http://www.redalyc.org/pdf/551/55123361010.pdf Fetched: 7/11/2019 4:17:00 AM		9
W	URL: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112013000400005 Fetched: 7/11/2019 4:17:00 AM		1
W	URL: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622014000300004 Fetched: 7/11/2019 4:17:00 AM		3

Firma:

.....
Ing. Serrano Proaño, Germán Humberto
DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“El nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su relación con el desempeño financiero en los sectores de elaboración de alimentos (CIU: C10) y bebidas (CIU: C11) en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía, durante el año 2017”** fue realizado por las señoritas **Lema Cuji Brisheth Pamela y Soasti Galeas Andrea Alejandra** el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 12 de julio de 2019

Firma:

.....
Msc. Serrano Proaño, Germán Humberto

C. C. 1707607634



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotras, **Lema Cuji Brisheth Pamela** y **Soasti Galeas Andrea Alejandra**, con cédulas de ciudadanía n° 1750377226 y 1724217094 declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“El nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su relación con el desempeño financiero en los sectores de elaboración de alimentos (CIU: C10) y bebidas (CIU: C11) en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía, durante el año 2017”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 12 de julio de 2019

Firma

.....
Lema Cuji, Brisheth Pamela

C.C.: 1750377226

Firma

.....
Soasti Galeas, Andrea Alejandra

C.C.: 1724217094



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotras **Lema Cuji Brisheth Pamela** y **Soasti Galeas Andrea Alejandra**, con cédulas de ciudadanía n° 1750377226 y 1724217094, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“El nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su relación con el desempeño financiero en los sectores de elaboración de alimentos (CIU: C10) y bebidas (CIU: C11) en los cantones Quito, Rumíñahui y Mejía, durante el año 2017”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 12 de julio de 2019

Firma

.....
Lema Cuji, Brisheth Pamela

C.C.: 1750377226

Firma

.....
Soasti Galeas, Andrea Alejandra

C.C.: 1724217094

Dedicatorias

A Dios, por haberme dado la sabiduría para elegir esta hermosa carrera, por brindarme salud y vida hasta culminarla.

A mi adorada madre Verónica, por su amor, confianza, apoyo incondicional, consejos y locuras que han ayudado a mi crecimiento personal y profesional. Y, a mi padre, por haber creado en mí los mejores hábitos y valores, por su apoyo incondicional y ser el primer mejor amigo.

A mi segunda madre Mayita, por criarme y ser mi cómplice, por hacerme su consentida, esto lo logre por ti, para ti y lo mejor es que lo puedo disfrutar contigo a mi lado.

A mi padre, por haber creado en mí los mejores hábitos y valores, por su apoyo incondicional y ser el primer mejor amigo.

A mis hermanas Johana y Daniela, por ser mis confidentes y mejores amigas, por comprenderme en todo momento, espero ser su ejemplo.

Lema Cuji Brisheth Pamela

Al abuelo que nunca conocí, papá Pepe. Sé que tu vida fue muy difícil pero aun así lograste criar a un ser tan maravilloso como lo es mi padre y por eso me siento infinitamente agradecida contigo. En donde sea que estés quiero sepas que tu nieta alcanzó una meta más en su vida.

A mis padres, por ser esos seres tan geniales que a pesar de toda dificultad han logrado criarme con tanto amor.

A mi hermana y al príncipe valiente de nuestras vidas, Nicolás.

Soasti Galeas Andrea Alejandra

Agradecimientos

A mi madre Verónica, gracias por darme la vida, por ser la roca que sigue luchando sin rendirse ante cualquier adversidad, por ser el ejemplo y enseñarme que no hay metas ni sueños imposibles, si lo haces con esfuerzo y dedicación.

A Mayita, gracias por ser mi inspiración, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por ser mi todo y la definición perfecta de lo que es ser mujer, madre y abuela.

A mi padre, gracias por todas las palabras de aliento, por las conversaciones motivadoras, siempre podré contar contigo.

A mis hermanas, gracias por las risas y las peleas, siempre estaremos juntas.

A mi buena amiga y compañera de tesis, Andrea, gracias por elegirme como tu dupla, por tu constancia, responsabilidad y esfuerzo, por las confidencias y largas conversaciones. Lo logramos una vez más.

Al mejor director de tesis, Ingeniero Humberto Serrano, gracias por la guía y ayuda desde que tuvimos la dicha de coincidir en un aula de clase, por sus consejos, conocimientos y experiencias.

A mi demás familia y amigos, tanto estudiantiles como profesionales, que estuvieron pendientes de este proceso y prestos a brindarme su sincera ayuda.

A mi querida Universidad y buenos maestros, gracias por los conocimientos impartidos, por haberme formado profesionalmente y por su amistad desinteresada.

Lema Cuji Brisheth Pamela

A mis padres, por todo su apoyo incondicional. Gracias por darme la oportunidad de existir y transformarme en algo superior. Sé que dudaban de ustedes, pero la persona que soy demuestra lo contrario.

A mi hermana, por soportarme y alimentarme en mis momentos de estrés.

A mi compañera de tesis Pamela, alias Brillito. Muchas gracias por tu apoyo y dedicación. Solo queda decir que lo logramos.

Al Ingeniero Humberto Serrano, mi director de tesis. Muchas gracias por su valiosa ayuda en este arduo camino y por ser uno de los mejores profesores que he conocido en mi vida académica.

Al Ingeniero Fabián Jaramillo, por su ayuda desinteresada y por ser no solo un excelente profesor sino un amigo.

A Nick Cave. Gracias por tu música y por acompañarme en espíritu. Definitivamente, al final es la belleza lo que va a salvar al mundo.

A mis amigos en general. Gracias por todas las experiencias que hemos vivido juntos.

A mi universidad y profesores, mi gratitud y estima.

Paz.

Soasti Galeas Andrea Alejandra

TABLA DE CONTENIDOS

Hoja de resultado urkund	2
Certificación.....	3
Autoría de responsabilidad.....	4
Autorización	5
Dedicatorias.....	6
Agradecimientos	7
Índice de tablas	14
Resumen	18
Abstract	19
Introducción	20
Planteamiento del problema	20
Objetivos.....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos	24
Determinación de variables del entorno.....	25
Hipótesis	26
Capítulo I.....	27
Marco teórico	27
Concepciones y definiciones: base teórica	27

	10
Organización de aprendizaje.....	28
Perspectiva Sistémica.....	28
Perspectiva del aprendizaje	32
Perspectiva Estratégica.....	35
Perspectiva Integradora.....	41
Perspectiva del desarrollo de Recursos Humanos.....	47
Nueva Tipología de la Organización de Aprendizaje.....	49
Bloques de la Organización de Aprendizaje.....	50
Patrones de la Organización de aprendizaje.....	54
Modelos de la Organización de aprendizaje	57
El Cuestionario de la Organización de Aprendizaje (DLOQ).....	58
El modelo integrado de la Organización de aprendizaje	63
Modelo conceptual de la organización de aprendizaje	66
Instrumentos para medir a la Organización de aprendizaje.....	69
El desempeño organizacional: desempeño financiero	80
Indicadores de desempeño organizacional financieros.....	83
Capítulo II.....	88
Metodología	88
Introducción al diseño metodológico y definición del objeto de estudio.....	88
Tipología de investigación.....	88

	11
Por su finalidad	88
Por las fuentes de información	89
Por las unidades de análisis	89
Por el control de las variables	89
Por el alcance	90
Enfoque de investigación mixto.....	90
Determinación de la población objeto de estudio.....	92
Matriz de variables.....	94
Diseño del instrumento de recolección de información.....	106
Aplicación de la prueba piloto (pre test).....	117
Validación del cuestionario.....	121
Trabajo de campo.....	122
Plan de trabajo.....	122
Programación del tiempo	123
Presupuesto	124
Personal	125
Consideraciones éticas del personal.....	125
Personal con el que se cuenta	126
Medición del desempeño	126
Perfil de las encuestadoras	126

	12
Supervisión de las encuestadoras.....	127
Capítulo III	131
Análisis de datos	131
Plan de procesamiento y análisis de información	131
Preparación de los datos.....	131
Elección de estrategias de análisis de datos	132
Análisis descriptivo	132
Análisis inferencial	132
Análisis descriptivo	134
Microempresas	134
Pequeñas empresas	137
Medianas empresas	139
Grandes empresas	141
Análisis Comparativo	143
Caracterización de la muestra	147
Sector al que pertenecen las empresas.....	147
Número de empleados de las empresas.....	148
Cantón de ubicación de las empresas.....	148
Años de funcionamiento de las empresas	149
Procedencia de las empresas.....	149

	13
Niveles jerárquicos de los cargos ocupados por los encuestados	150
Género de los encuestados.....	150
Nivel de educación finalizada de los encuestados.....	151
Edad promedio de los encuestados	151
Años de trabajo de los encuestados en las empresas	152
Análisis inferencial	152
Análisis Inferencial Perceptual.....	156
Análisis Inferencial de las medidas financieras (Indicadores financieros).....	165
Capítulo IV	169
Conclusiones y recomendaciones de la investigación	169
Conclusiones	169
Recomendaciones	173
Referencias Bibliográficas	178
Anexos	191

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Dimensiones de la organización de aprendizaje</i>	42
Tabla 2. <i>Acciones de la organización de aprendizaje</i>	43
Tabla 3. <i>Bloques de la organización de aprendizaje</i>	51
Tabla 4. <i>Pilares y dominios de la organización de aprendizaje</i>	55
Tabla 5. <i>Dimensiones y acciones según Ellinger y otros (2013)</i>	69
Tabla 6. <i>Dimensiones y acciones según Davis y Daley (2008)</i>	73
Tabla 7. <i>Dimensiones y acciones según Zainal, Goodyer y Grigg (2011)</i>	76
Tabla 8. <i>Instrumentos utilizados para estudiar las organizaciones de aprendizaje</i>	78
Tabla 9. <i>Indicadores financieros según Van Der Sede</i>	84
Tabla 10. <i>Codificación CIIU de la Industria Manufacturera</i>	92
Tabla 11. <i>Clasificación de las empresas por tamaño</i>	93
Tabla 12. <i>Número de empresas por tamaño</i>	94
Tabla 13. <i>Matriz de variables operacionalizadas</i>	96
Tabla 14. <i>Diseño del instrumento de recolección de información</i>	106
Tabla 15. <i>Observaciones y/o recomendaciones de la encuesta piloto</i>	117
Tabla 16. <i>Alfa de Cronbach</i>	122
Tabla 17. <i>Presupuesto del trabajo de campo</i>	124
Tabla 18. <i>Variables para la correlación canónica con los desempeños perceptuales</i>	133
Tabla 19. <i>Variables para la correlación canónica con los indicadores de desempeño financiero</i> <i>objetivos</i>	134
Tabla 20. <i>Puntuaciones por dimensión en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas</i>	144
Tabla 21. <i>Prueba de KMO y Bartlett en las empresas de bebidas y alimentos</i>	154

Tabla 22. <i>Varianza total explicada por grupo de empresas de alimentos y bebidas.....</i>	155
Tabla 23. <i>Matriz de coeficientes de puntuación de componente por grupo de empresas</i>	155
Tabla 24. <i>Valores del coeficiente de Pearson R.....</i>	156
Tabla 25. <i>Coefficientes de Pearson.....</i>	157
Tabla 26. <i>Coefficiente de correlación de Pearson en los indicadores de rentabilidad</i>	166

Índice de figuras

Figura 1 <i>Subsectores de la industria manufacturera 2016</i>	20
Figura 2 <i>Dimensiones de los niveles de aprendizaje en una organización</i>	26
Figura 3 <i>Línea de tiempo y evolución histórica de la organización de aprendizaje y el desempeño financiero</i>	27
Figura 4 <i>Acciones de la organización de aprendizaje según su enfoque</i>	46
Figura 5 <i>Modelo de la organización de aprendizaje</i>	61
Figura 6 <i>Modelo integrado de la organización de aprendizaje</i>	65
Figura 7 <i>Modelo conceptual de la organización de aprendizaje</i>	67
Figura 8 <i>Variables del desempeño organizacional</i>	81
Figura 9 <i>Cronograma de la recolección de información</i>	123
Figura 10 <i>Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en microempresas</i>	134
Figura 11 <i>Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en empresas pequeñas</i>	137
Figura 12 <i>Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en empresas medianas</i>	139
Figura 13 <i>Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en empresas grandes</i> .	141
Figura 14 <i>Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en las empresas de alimentos y bebidas</i>	143
Figura 15 <i>Sector al que pertenecen las empresas encuestadas</i>	147
Figura 16 <i>Número de empleados por empresa encuestadas</i>	148
Figura 17 <i>Cantón de ubicación de las empresas encuestadas</i>	148
Figura 18 <i>Años de funcionamiento de las empresas encuestadas</i>	149

Figura 19 Procedencia de las empresas.....	149
Figura 20 <i>Niveles jerárquicos de los cargos ocupados por los encuestados</i>	150
Figura 21 <i>Género de los encuestados</i>	150
Figura 22 <i>Nivel de educación finalizada de los encuestados</i>	151
Figura 23 <i>Años de trabajo de los encuestados en las empresas</i>	152

Resumen

El presente trabajo de investigación, basado en el año 2017, tiene como finalidad analizar el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su relación con el desempeño financiero en los sectores de elaboración de alimentos y bebidas en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía, se escoge al sector de la manufactura debido a que esta industria ha contribuido significativamente al PIB ecuatoriano, aportando la fabricación de alimentos y bebidas con un 37% de la totalidad del mismo. Para el año 2016 las empresas de manufactura tuvieron una disminución importante en su desempeño, de ahí que se deriva la presente investigación, adicional es la primera en estudiar este tema en el Ecuador. Para el desarrollo del estudio se utilizó las dimensiones de los niveles de la organización de aprendizaje creado por Marsick y Watkins. La metodología aplicada consistió en un enfoque mixto, con un alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, se apoyó en fuentes de información de carácter primario y secundario, mientras que para el análisis, interpretación de datos y comprobación de hipótesis se empleó el análisis factorial y el coeficiente de correlación de Pearson, que arrojaron como resultados la relación parcial existente entre el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su desempeño financiero, en los sectores de elaboración de alimentos y bebidas.

PALABRAS CLAVE:

- **ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE**
- **DESEMPEÑO FINANCIERO**
- **DESEMPEÑO DEL CONOCIMIENTO**
- **SECTORES ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Abstract

This research work, based on the year 2017, aims to analyze the level of transformation of companies in a learning organization and its relationship with financial performance in the sectors of food processing and beverages, in the cantons of Quito, Rumiñahui and Mejía. The manufacturing sector is chosen because this industry has contributed significantly to the Ecuadorian GDP over the years, contributing with the manufacture of food and beverages with 37% of the all of it. For the year 2016 in the case of manufacturing, the companies had a significant decrease in their performance, hence the present research is derived, and additional is the first to study this issue in Ecuador. For the development of the study, we used the dimensions of the levels of the learning organization created by Marsick and Watkins because there are a large number of referential studies. The applied methodology consisted of a mixed approach, with an exploratory, descriptive and correlational scope, supported by primary and secondary information sources, while for the analysis, data interpretation and hypothesis testing, factor analysis and Pearson correlation coefficient were used, which resulted in the partial relationship existing in the level of transformation of companies in a learning organization and its relationship with financial performance in the sectors of food and beverage processing.

KEYWORDS:

- **LEARNING ORGANIZATION**
- **FINANCIAL PERFORMANCE**
- **KNOWLEDGE PERFORMANCE**
- **FOOD AND BEVERAGE SECTORS**

Introducción

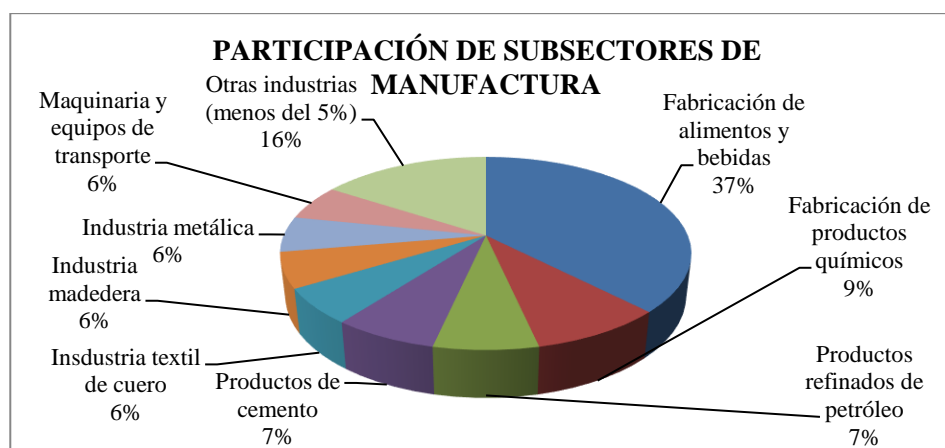
Planteamiento del problema

La industria manufacturera ha sido a lo largo de los años un sector que contribuye de forma significativa al PIB ecuatoriano siendo así que, para el año 2017, fue el sector con mayor participación en el PIB aportando con un 14% del mismo, según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (2017).

En lo que respecta a la composición del sector, para el año 2016 el subsector que más producción representó en la manufactura es el de fabricación de alimentos y bebidas con un 37% de la totalidad del sector; en segundo lugar se encuentra la fabricación de productos químicos con un 9% de participación y en tercer lugar la fabricación de productos refinados de petróleo con un 7% (Revista Ekos, 2018). La figura 1 ilustra los subsectores que conforman a la industria manufacturera.

Figura 1

Subsectores de la industria manufacturera 2016



Nota. Tomado de *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte del PIB* (p.2), por Catarina Costa de García, 2018, Revista Ekos.

La Revista Gestión (2016) elaboró un ranking de empresas general y por cada sector en el año 2016 y, en el caso de la manufactura, las empresas tuvieron una disminución importante en su desempeño siendo que la primera empresa del ranking tuvo un puntaje de 1 (el más alto) y la segunda empresa obtuvo un puntaje de 0,362, una disminución significativa que se refleja en las empresas subsiguientes.

Solo en este sector se presentó esta brecha importante, la misma que podría explicarse a partir de un análisis del desempeño financiero de las empresas.

Por otro lado, las microempresas del sector manufacturero presentaron un crecimiento en el periodo 2013-2017, mientras que para el año 2016 las grandes, medianas y pequeñas empresas tuvieron un decrecimiento en sus ingresos por ventas. A su vez, el sector manufacturero presentó un decrecimiento del 20% en las utilidades generadas por las empresas que lo conforman, en donde las microempresas presentaron pérdidas (Camino, Bermudez, Suarez, & Mendoza, 2018).

En el mismo periodo, el estudio de productividad empresarial del sector dio como resultado un crecimiento nulo o casi nulo, lo cual constituye una alarma para el mencionado sector, puesto que si la productividad empresarial no crece lo suficiente cada año, esto se transforma en un impedimento para que el PIB crezca de forma sostenida en el largo plazo (Camino, Bermudez, Suarez, & Mendoza, 2018).

Lo mencionado anteriormente, ya sea por rankings empresariales o por estudios sectoriales, sugiere que el desempeño de la industria manufacturera presenta problemas importantes que afectan a la economía ecuatoriana, por lo que resulta significativo estudiar el

nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y cuál es su relación con el desempeño financiero.

Ahora, partiendo del conocimiento de que la organización de aprendizaje es el lugar idóneo para generar una formación significativa tanto en sus colaboradores y equipos de trabajo como en el sistema global de la misma, se ha planteado el desarrollo de una investigación que analice a las empresas ecuatorianas con respecto a su nivel de transformación en organizaciones inteligentes y cómo esto influye en sus resultados financieros. Su propósito es iniciar líneas futuras de investigación relativas a estos temas que en la actualidad no se llevan a cabo en el país, además de corroborar si los resultados obtenidos en otros países se producen en el contexto ecuatoriano.

Es así como, la presente investigación tiene la finalidad de medir el nivel de transformación de las empresas manufactureras que pertenecen al sector de la producción de alimentos y de la elaboración de bebidas en una Organización de Aprendizaje y su relación con el desempeño financiero, durante el año 2017 en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía.

Como el sector manufacturero es bastante amplio, se consideró pertinente estudiar a los subsectores de la elaboración de alimentos y bebidas, ya que contribuyen en un 37% a la industria manufacturera.

Por otra parte, existen diferentes estudios sobre la organización inteligente y su relación con aspectos como la generación y traspaso de conocimiento o su relación con el desempeño financiero de la empresa. En Bogotá, Hernández (2003) realiza una investigación en ocho organizaciones y sus resultados demostraron que la cultura de aprendizaje de las mismas incidía

en el traspaso del conocimiento tácito, y esa transferencia afectaba de manera positiva al rendimiento organizacional.

Mientras que Ellinger y otros (2002) llevaron a cabo una investigación cuya finalidad era descubrir la relación que existía entre la cultura de aprendizaje y el rendimiento financiero de las empresas. Para ello efectuaron un estudio, utilizando el DLOQ (Cuestionario de las Dimensiones de la Organización de Aprendizaje), a gerentes del área logística de 208 empresas y relacionaron los resultados obtenidos por el DLOQ con medidas de rendimiento financiero. Los autores encontraron que los indicadores de rendimiento financiero podían ser explicados mediante las dimensiones del DLOQ.

Estudios como los mencionados pueden ser la base para la ejecución de la investigación planteada y de esta forma puede identificarse la relación existente entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y el desempeño organizacional de una empresa. Bajo esta idea, se plantea las siguientes preguntas que serán la guía para la ejecución de la investigación:

- ¿Cuál es el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje en los sectores de alimentos y bebidas?
- ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y el desempeño financiero de las empresas que elaboran alimentos y bebidas?
- ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y el desempeño del conocimiento de las empresas que elaboran bebidas y alimentos?
- ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y las cuatro medidas secundarias de rentabilidad (ROA; ROE; Margen de

Apalancamiento Financiero y Margen Neto) de las empresas que elaboran alimentos y bebidas?

El desempeño organizacional se conforma por dos aspectos: desempeño financiero y desempeño no financiero, que es el desempeño del conocimiento. Debido a ello se han planteado tres preguntas para identificar las relaciones existentes entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y ambos desempeños de las empresas que elaboran alimentos y bebidas en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía. La cuarta pregunta se plantea con la finalidad de darle mayor objetividad a los resultados obtenidos en la parte del desempeño financiero.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su relación con el desempeño financiero de las empresas que elaboran alimentos y bebidas en los cantones de Quito, Rumiñahui y Mejía durante el año 2017.

Objetivos específicos

- Caracterizar las dimensiones de la organización de aprendizaje y del desempeño financiero de las empresas que elaboran alimentos y bebidas en los cantones de Quito, Rumiñahui y Mejía durante el año 2017.
- Evaluar las características de las dimensiones de la organización de aprendizaje y del desempeño financiero de las empresas que elaboran alimentos y bebidas en los cantones de Quito, Rumiñahui y Mejía durante el año 2017.
- Realizar una correlación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y las variables del desempeño financiero.

- Identificar e interpretar las correlaciones entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y las variables del desempeño financiero.

Determinación de variables del entorno

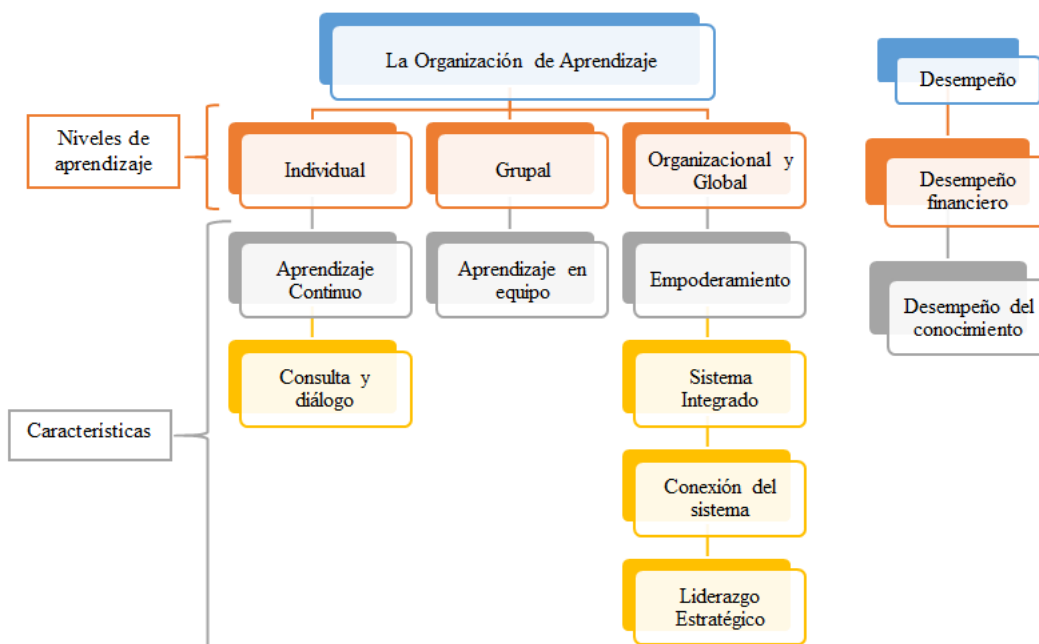
Marsick y Watkins (1997) consideran que en las organizaciones inteligentes deben existir tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional, y a su vez han caracterizado a estos niveles, siendo así que:

- El aprendizaje individual se caracteriza por la existencia de una experiencia continua y la consulta y el diálogo.
- El aprendizaje grupal se caracteriza por el entrenamiento en equipo.
- El aprendizaje organizacional se caracteriza por el empoderamiento, el sistema integrado, la conexión del sistema y el liderazgo estratégico.

A través de estas características se puede conocer si las empresas a evaluarse están orientadas a ser una organización de aprendizaje. Además, las autoras también han tomado en cuenta en su modelo al desempeño de la empresa, para relacionarlo con las características de la organización inteligente, y este se divide en desempeño financiero y desempeño del conocimiento. En la figura 2 se exponen las características de los diferentes niveles de aprendizaje, así como de su desempeño.

Figura 2

Dimensiones de los niveles de aprendizaje en una organización



Nota. Elaborado a partir de la perspectiva integradora de la *Organización de Aprendizaje* de Marsick y Watkins, 1997.

Hipótesis

Existe una relación positiva entre el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y el desempeño financiero de las empresas que elaboran alimentos y bebidas en los cantones de Quito, Rumiñahui y Mejía, durante el año 2017.

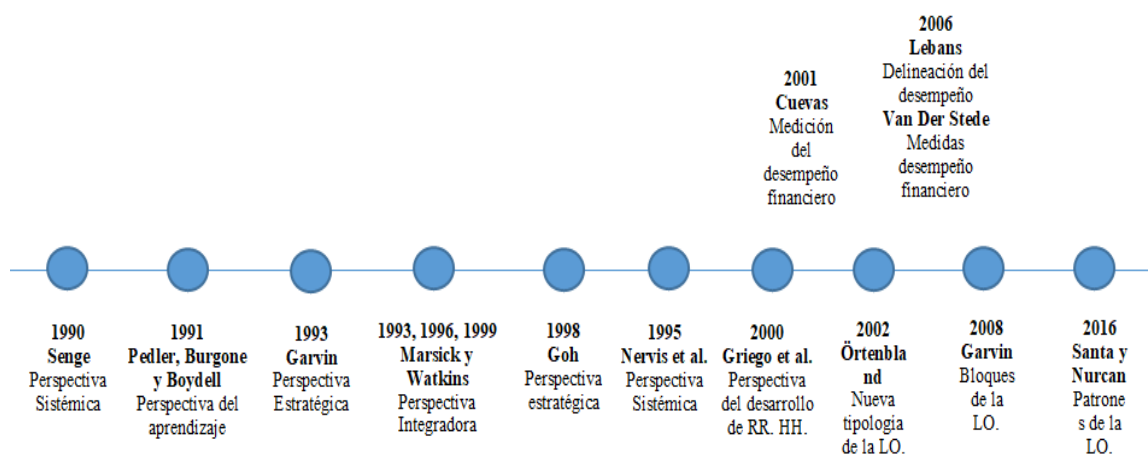
Capítulo I

Marco teórico

La investigación toma como punto de partida al enfoque de la organización de aprendizaje propuesto por Peter Senge en el año de 1990, denominada como la perspectiva sistémica, como se puede visualizar en la figura 3. La línea de tiempo también toma en cuenta otras teorías que fueron concebidas a partir del enfoque propuesto por Senge y de otros autores como Pedler, Marsick y Watkins, Garvin, entre otros. Finalmente se investigaron perspectivas más actuales de la organización inteligente.

Figura 3

Línea de tiempo y evolución histórica de la organización de aprendizaje y el desempeño financiero



Concepciones y definiciones: base teórica

En el pasado, los investigadores han concentrado su trabajo en conceptualizar a la organización de aprendizaje, identificando las características de las compañías que tienen la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar, siendo así que se han encontrado diferentes

enfoques para definir, caracterizar y evaluar al constructo antes mencionado, los cuales se indican a continuación.

Organización de aprendizaje

Perspectiva Sistémica

Senge (1990) define a la organización de aprendizaje como una entidad que posee no solo la capacidad de adaptarse si no que también poseen la habilidad para crear futuros alternativos, siendo así que la considera como una entidad que "...aprende continuamente y expande su capacidad para crear el futuro" (Senge, La quinta disciplina, 1998, pág. 24).

Senge identifica cinco principios que conforman a la organización inteligente y que las empresas deberían poseer para considerarse como tal: (1) pensamiento sistémico, (2) dominio personal, (3) modelos mentales, (4) visión compartida, y (5) aprendizaje en equipo. Senge define a cada dimensión de la siguiente forma:

- *Pensamiento Sistémico*: Es una forma de pensar holística que busca comprender al todo y a sus partes, así como las conexiones existentes entre ellas, es decir, estudia al todo para entender las partes que lo conforman. Se concentra en el funcionamiento de los sistemas y considera a las empresas como sistemas.
- *Dominio Personal*: "Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar nuestras energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente" (p.16). Establece la relación entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, tomando en cuenta los compromisos recíprocos entre individuo y organización. Considera que el aprendizaje

es la expansión de la capacidad para generar los resultados deseados por las personas, mas no la sola adquisición de información.

- *Modelos Mentales*: “Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (pág.17).
- *Visión compartida*: “Es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear” (pág.18). Toma en cuenta la existencia de metas, valores y misiones profundamente compartidos dentro de la organización. Lo importante de construir una visión compartida y genuina es que las personas aprenden por el deseo que tienen de aprender y no porque alguien más se lo ordene, y eso provoca que los compromisos sean genuinos.
- *Aprendizaje en equipo*: “Comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” (pág.19). Permite descubrir nuevas percepciones que de forma individual no se conseguirían y se genera sinergia en la experiencia de los equipos permitiendo que la organización aprenda y desperdicie menos energía.

En resumen, el enfoque de Senge consiste en un conjunto de principios de las organizaciones inteligentes y considera que estas condiciones identificadas son necesarias para construir dichas empresas. Aunque estos principios pueden utilizarse como directrices valiosas para alcanzar un estado de la organización de aprendizaje, todavía no se definen claramente cuáles son las características observables en las mismas.

Respaldando esta perspectiva también aparecen Nevis y otros (1995) quienes argumentan que el aprendizaje es un fenómeno a nivel de sistemas porque permanece dentro

de la organización, incluso si los trabajadores cambian. Es así que las organizaciones inteligentes tienen procesos y estructuras formales e informales para la adquisición, el intercambio y la utilización de conocimientos y habilidades. Los integrantes comunican “valores, normas, procedimientos y datos de resultados ampliamente asimilados, comenzando con la socialización temprana y continuando a través de las comunicaciones grupales, tanto formales como informales” (pág. 78).

Estos autores identifican seis orientaciones de aprendizaje que puede tener una organización: (1) fuente de conocimiento, (2) enfoque de producto-proceso, (3) modo de documentación, (4) modo de difusión, (5) enfoque de la cadena de valor y (6) enfoque de desarrollo de habilidades, que son definidas a continuación:

- *Fuente de conocimiento:* Se intenta medir la diferencia entre la innovación, adaptación o imitación: ¿En qué medida la organización desarrolla nuevos conocimientos internamente o busca inspiración en ideas externas?
- *Enfoque del producto-proceso:* Existe alguna diferencia entre el interés en “sacar un producto” y la curiosidad sobre los pasos en los procesos para sacar dicho producto, se debe responder a la interrogante: ¿La organización prefiere acumular conocimiento sobre los resultados de productos y servicios o sobre los procesos básicos que subyacen a los diversos productos? Todas las compañías deben prestar atención a cada lado.
- *Modo de documentación:* Por un lado, el conocimiento en términos personales es considerado como algo que un individuo posee por la educación o la experiencia (este tipo de conocimiento se pierde cuando un empleado que ha

trabajado por varios años en una organización la abandona ya que los procesos y las percepciones se evaporan porque no se compartieron de manera colectiva).

Por otro lado, el conocimiento se define en términos más objetivos, sociales, como un resultado del procesamiento de la información respaldado por consenso, esta actitud enfatiza la memoria organizacional o un cuerpo de conocimiento documentado públicamente, se debe responder a la interrogante: ¿las actitudes varían en cuanto a qué constituye conocimiento y dónde reside el conocimiento?

- *Modo de difusión:* En este caso la empresa decide que otras personas deben compartir y utilizar ideas o métodos valiosos en toda la organización. El aprendizaje ocurre cuando los miembros de un grupo ocupacional o equipo de trabajo comparten sus experiencias en un diálogo continuo. La pregunta es la siguiente: ¿Ha establecido la organización una atmósfera en la que el aprendizaje evoluciona o en la que un enfoque más estructurado y controlado induce al aprendizaje?

- *Enfoque de la cadena de valor:* ¿Qué competencias básicas e inversiones de aprendizaje valora y apoya la organización? Que una organización aprenda sobre inversiones, se refiere a todas las asignaciones de personal y dinero para desarrollar conocimientos y habilidades a lo largo del tiempo, incluidos la capacitación y la educación. Si una organización en particular está "enfocada en la ingeniería" o "impulsada por el marketing", estará orientada a favor de inversiones en el aprendizaje de esas áreas.

- *Enfoque de desarrollo de habilidades:* De esta manera, una organización puede evaluar cómo están las habilidades personales y grupales para mejorar

cualquiera de las dos. También puede desarrollar mejores formas de integrar los programas de aprendizaje individuales con las necesidades del equipo al analizar más detenidamente el valor del desarrollo grupal. La interrogante que debe responder es: ¿La organización desarrolla habilidades tanto individuales como grupales?

Perspectiva del aprendizaje

Pedler, Burgoyne y Boydell (1991) definen a la organización inteligente como “una empresa que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que continuamente se transforma así misma con el fin de cumplir con sus metas estratégicas” (pág. 1).

Los autores identifican once áreas a través de las cuales ocurre lo anteriormente mencionado: (1) enfoque de aprendizaje hacia la estrategia, (2) formulación de políticas de forma participativa, (3) sistemas de información abiertos, (4) contabilidad formativa y control, (5) intercambio interno, (6) flexibilidad recompensada, (7) estructuras adaptables, (8) analizadores ambientales, (9) aprendizaje interorganizacional, (10) clima de aprendizaje y (11) autodesarrollo. Pedler, Burgoyne y Boydell definen a estas áreas de la siguiente forma:

- *Enfoque de aprendizaje hacia la estrategia:* Implica que tanto la decisión colectiva sobre lo que hay que hacer como su implementación tienen que ser por sí mismos procesos de aprendizaje. En este caso, la empresa se enfoca en probar una idea a pequeña escala en un plan piloto, es decir, incurre en riesgos calculados. También implica que la organización tenga planes flexibles con alternativas para posibles contingencias en lugar de poseer un solo enfoque.
- *Formulación de políticas de forma participativa:* Significa que en una compañía debe existir un alto involucramiento de las personas y que estas estén

relacionadas con el proceso de elaboración de políticas para tener una mayor probabilidad de que las mismas se cumplan, a diferencia de cuando son elaboradas por un pequeño grupo de personas.

También significa que las personas observen los cambios y consideren las implicaciones que estos presentan para implementarse en su área, de forma que preparen planes para la implementación. Finalmente, esta área considera el factor psicológico debido a que al existir mayor participación se genera un mayor compromiso, disposición e interés para cumplir con los planes.

- *Sistemas de información abiertos*: Es el grado y la forma en la cual la organización de aprendizaje usa la información, principalmente la tecnología de la información.
- *Contabilidad formativa y control*: Se refiere a la proporción de información actualizada sobre las potenciales consecuencias de las acciones de los gerentes que ayude a los mismos en la toma de decisiones. Los autores lo relacionan con los contadores debido a estos proporcionan información a los gerentes para que tomen decisiones y controlen el funcionamiento de la empresa.
- *Intercambio interno*: Hace referencia a un movimiento de calidad total. Se relaciona a la noción de que muchas organizaciones se están transformando en instituciones más planas en la cuales los departamentos son regulados por si mismos a través de un ajuste mutuo en lugar de un control jerárquico.
- *Flexibilidad recompensada*: Significa intentar conseguir los tipos de recompensas y condiciones correctos para los individuos en las organizaciones en una forma que refuerce el aprendizaje.

- *Estructuras adaptables:* Significa construir una organización en la cual sus estructuras pueden ser fácilmente modificadas acorde a los cambios que se presenten. Los autores los describen como “construir un edificio con particiones móviles así si se cambia de idea sobre en donde se ubicarán los cuartos, es relativamente fácil realizar ese cambio” (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991, pág. 5).

- *Analizadores ambientales:* Aborda a la pregunta ¿cómo las organizaciones aprenden sobre sus entornos? Las empresas siempre tienen a personas trabajando en sus límites quienes potencialmente pueden recoger mucha información sobre lo que está ocurriendo. Significa que las empresas utilizan a sus empleados para conocer a su entorno siempre y cuando estos puedan proporcionarle información.

- *Aprendizaje interorganizacional:* Se refiere a la manera en la cual todas las personas en toda la organización pueden aprender uno del otro.

- *Clima de aprendizaje:* Una organización inteligente tiene un tipo de cultura y clima particulares. Un ejemplo de esto es la forma de abordar los errores de los empleados. Mientras que en una empresa tradicional por lo general se buscan culpables por las equivocaciones y las consideran totalmente negativas e inaceptables, en una organización de aprendizaje se promueve la toma de riesgos calculados, se aceptan los errores de sus empleados cuando estos se encuentran en condiciones que incontrolables y se promueve el diálogo para evitar que se vuelvan a cometer.

- *Autodesarrollo:* Se refiere a la existencia de oportunidades de autodesarrollo para todos los empleados de la compañía. En la organización de

aprendizaje las personas tienen un grado de autogestión y autocontrol sobre su propio desarrollo y la progresión de su carrera.

Esta perspectiva de aprendizaje provee de aspectos exhaustivos de formación en todos los niveles organizacionales. Los elementos tradicionales de la gestión empresarial son incorporados para apoyar las experiencias de los individuos. Aunque este enfoque es exhaustivo, no proporciona un marco sobre el constructo y los autores han utilizado su instrumento como una ayuda consultiva, al igual que Senge, más que como una herramienta de investigación.

Perspectiva Estratégica

De acuerdo con el enfoque estratégico de la organización inteligente, esta requiere de un entendimiento de los impulsores estratégicos internos necesarios para construir la capacidad de aprendizaje. Garvin (1993) define a la organización de aprendizaje como “una empresa experta en crear, adquirir y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y perspectivas” (pág. 80).

Las organizaciones de aprendizaje deben ser expertas en cinco actividades principales: (1) resolución sistemática de problemas, (2) experimentación con nuevos enfoques, (3) aprendizaje por experiencias propias e historias pasadas, (4) aprendizaje por experiencias y mejores prácticas de otros y (5) transferencia del conocimiento rápida y eficientemente a través de la organización (Garvin, Building a Learning Organization, 1993). El autor define a las actividades mencionadas de la siguiente manera:

- *Resolución sistemática de problemas:* Esta actividad descansa en la filosofía y los métodos del movimiento de la calidad. Involucra ideas como confiar en

el método científico en lugar de realizar conjeturas al momento de diagnosticar problemas, insiste en el uso de datos en lugar de las suposiciones para identificar los antecedentes para la toma de decisiones y usa herramientas estadísticas simples para organizar la información y hacer inferencias.

- *Experimentación con nuevos enfoques:* Esta actividad involucra la investigación sistemática para probar nuevo conocimiento. Para ello es fundamental utilizar el método científico. La experimentación está motivada por la oportunidad y por expandir horizontes, pero no por dificultades comunes.

Se presenta en dos formas:

Programas en curso, normalmente involucra una serie continua de pequeños experimentos diseñados para producir que el conocimiento incremente mediante el flujo constante de nuevas ideas, incentivos para tomar riesgos y personal entrenado en las habilidades necesarias para ejecutar y evaluar experimentos

Programas de demostración, son más extensos y complejos que los experimentos en curso que involucran a los cambios en todo el sistema, es decir, de forma holística y los presenta en un único sitio y son a menudo emprendidos con la finalidad de desarrollar nuevas capacidades organizacionales. Toma en cuenta principios futuros a ser adoptados por la organización, los desarrollan equipos multifuncionales, su impacto es limitado si no transfieren conocimiento y establecen pautas para las decisiones en futuros proyectos.

- *Aprendizaje por experiencias propias e historias pasadas:* Significa que las empresas deben examinar sus éxitos y fracasos, evaluarlos sistemáticamente y registrar las lecciones aprendidas de manera que los empleados tengan acceso a las

mismas. Es una forma de pensar que permite a las compañías reconocer el valor de un error productivo (un error que conduce a un entendimiento) en contraste con un éxito improductivo (cuando algo va bien, pero nadie sabe porque o como).

- *Aprendizaje por experiencias y mejores prácticas de otros:* No toda la formación y experiencia proviene de la propia compañía y de su autoanálisis, también proviene del ambiente externo de la empresa. Involucra el benchmarking que es una investigación y una experiencia de aprendizaje que asegura que las mejores prácticas de la industria han sido descubiertas, analizadas, adoptadas e implementadas.

Se estudia cuidadosamente las mejores prácticas organizacionales y las prácticas propias de la empresa y su desempeño. Además del benchmarking, otra fuente de ideas son los consumidores ya que estimulan el aprendizaje proveyendo información actualizada sobre el producto, la competencia, las preferencias, el servicio, da retroalimentación.

- *Transferencia del conocimiento rápida y eficiente:* El conocimiento debe ser difundido rápida y eficientemente a través de la organización ya que las ideas tienen un gran impacto al ser compartidas ampliamente. Involucra la existencia de mecanismos y sistemas que permitan esta transferencia (reportes orales, escritos y visuales, programas de rotación del personal, programas de entrenamiento, entre otros).

En este enfoque también aparece Goh (1998) que sostiene que las organizaciones inteligentes tienen cinco bloques estratégicos centrales para su construcción: (1) claridad y apoyo a la misión y visión, (2) involucramiento y liderazgo compartido, (3) una cultura que

alienta la experimentación, (4) la capacidad de transferir conocimiento a través de los límites organizacionales y (5) trabajo en equipo y cooperación.

Además, estos bloques estratégicos requieren dos apoyos principales. El primero es el diseño de una compañía efectiva que se encuentre alineada, que sea compatible y que dé apoyo a dichos bloques. El segundo consiste en las competencias y habilidades apropiadas que deben poseer los empleados para cumplir con las tareas y los roles descritos en los bloques estratégicos. El autor los define de la siguiente manera (Goh, 1998):

- *Claridad y apoyo a la misión y la visión:* Una organización inteligente es aquella en donde los empleados se encuentran empoderados para actuar con base al conocimiento y habilidades que han adquirido y a la información sobre las prioridades de la empresa. La misión y visión debe ser ampliamente compartida y entendida por los empleados para que puedan tomar iniciativas. Las acciones de los empleados deben estar alineadas a las metas de la empresa y a su misión.
- *Involucramiento y liderazgo compartido:* El estilo de liderazgo debe ser no jerárquico para generar un ambiente que aliente a los empleados a tomar riesgos calculados, a lidiar con la incertidumbre y a innovar. Los líderes deben ser vistos como entrenadores y no como controladores, que retroalimenten a sus empleados de forma útil y que ayuden a sus equipos a identificar problemas y oportunidades. El liderazgo en esta organización busca involucrar a los empleados en la toma de decisión.
- *Una cultura que alienta la experimentación:* Una parte importante y esencial de la organización de aprendizaje es su habilidad para crear nuevo conocimiento y usarlo para capitalizarlo en nuevas oportunidades. Esta habilidad

requiere que se cuestione como se han hecho las cosas para que los empleados traigan nuevas ideas a la compañía. También considera que los gerentes deben alentar a los individuos y a los equipos a mejorar continuamente sus procesos de trabajo y probar nuevas ideas.

- *Capacidad para transferir conocimiento a través de los límites*

organizacionales: La adquisición de habilidades y conocimiento solo son útiles si se pueden transferir de forma inmediata. Incluso es aún mejor si el conocimiento puede transferirse a otras partes de la empresa para resolver problemas y facilitar la creación de nuevas ideas.

Una forma de observar esta transferencia es aprender de errores pasados y que los empleados compartan tanto sus experiencias positivas como negativas. La organización inteligente posee sistemas y mecanismos que apoyan esta transferencia.

- *Trabajo en equipo y cooperación:* La organización de aprendizaje enfatiza el trabajo equipo debido a que mediante el mismo los empleados traen sus conocimientos y habilidades para soportar los problemas y desarrollar ideas innovadoras para la misma. Los equipos deben ser conformados por empleados de distintas áreas funcionales para evitar enfocarse en un solo punto de vista.

Antes se mencionó que según este autor estos cinco bloques estratégicos requieren de dos cimientos en los cuales apoyarse: el diseño organizacional y las competencias y habilidades de los empleados, que los define de la siguiente manera:

- *Diseño organizacional:* La estructura de la organización de aprendizaje debe ser: orgánica, plana, descentralizada y no jerárquica con mínimos procesos

formales en el ambiente de trabajo. No posee una estructura altamente formalizada, así como tampoco controla de forma excesiva a sus empleados en cuanto a sus procesos de trabajo.

- *Competencias y habilidades de los empleados:* Las organizaciones inteligentes ponen un fuerte énfasis en el entrenamiento y el desarrollo de las habilidades de sus empleados. Sin embargo, este entrenamiento se lo lleva a cabo mediante experiencias que desarrollan a equipos enteros y a unidades de trabajo completas dejando de lado el enfoque tradicional que se concentra en desarrollar habilidades de trabajo individuales.

Esta institución entrena a sus empleados dirigiéndose más a conseguir desarrollar en ellos habilidades de comportamiento, que son más duraderas, en lugar de desarrollar habilidades técnicas que tienen una vida útil corta.

La perspectiva estratégica de la organización de aprendizaje postula que existen prácticas gerenciales (bloques estratégicos) que son prerequisites para convertirse en una de ellas. Estos bloques pueden servir como guías para la práctica operacional y gerencia, junto con los dos cimientos de apoyo que también proveen asesoramiento sobre la gestión a los consultores organizacionales.

Sin embargo, esta perspectiva pone énfasis en el nivel macro dejando de lado ciertos elementos identificados en las organizaciones inteligentes como son el aprendizaje individual y el aprendizaje continuo. También las practicas gerenciales propuestas se refieren a la capacidad de la organización (transferencia del conocimiento) y otros a la cultura organizacional (experimentación trabajo en equipo) (Yang, Marsick, & Watkins, 2004).

Perspectiva Integradora

Watkins y Marsick (1997) proveen de un modelo integrado de la organización de aprendizaje. Las autoras originalmente definieron a la misma como “aquella que aprende continuamente y se transforma a sí misma, en donde el aprendizaje es un proceso continuo, utilizado estratégicamente e integrado al trabajo de forma paralela” (pág. 4). Para ello la organización debe realizar tres actividades fundamentales (Watkins & Marsick, 1996):

- Incorporar una infraestructura de aprendizaje, no como un departamento de capacitación sino como un sistema que permita crear, capturar y difundir conocimiento.
- Cultivar el hábito de aprendizaje en las personas y en la cultura de la organización para que exista un ambiente en el que prevalezca un espíritu de investigación, iniciativa y pensamiento experimental.
- Auditar, de manera regular, el conocimiento y su progreso en la organización para identificar barreras de aprendizaje que deben eliminarse.

Es así como estas autoras (1997) definieron siete dimensiones que permiten comprender a la organización inteligente. Estas dimensiones están relacionadas a factores de aprendizaje tomando en cuenta los componentes relativos a las personas y los componentes relativos a las estructuras organizativas.

Se considera que una organización de aprendizaje llega a ser eficaz siempre y cuando sepa cómo integrar las personas y las estructuras organizativas con la finalidad de que el adiestramiento sea continuo y exista facilidad de adaptación ante los cambios organizacionales

(Yang, Marsick, & Watkins, 2004). Las dimensiones de una organización inteligente se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1

Dimensiones de la organización de aprendizaje

Dimensión	Descripción
Aprendizaje Continuo	Generación continúa de oportunidades de aprendizaje para todos los empleados, debe estar diseñado para el trabajo, de forma que las personas aprenden mientras trabajan.
Consulta y diálogo	La empresa debe estar dispuesta a crear espacios que den soporte al diálogo y a la experimentación entre sus miembros. Las personas pueden expresar sus puntos de vista y pueden escuchar y consultar los puntos de vista de otros.
Aprendizaje en equipo	El trabajo tiene que diseñarse de tal manera que se puede realizar mediante equipos y así tener acceso a diferentes formas de pensar. Debe existir colaboración y los equipos deben trabajar en conjunto.
Sistema Integrado	En la compañía deben existir sistemas que faciliten el intercambio de aprendizaje que ha sido creado, mantenido e integrado con el trabajo.
Empoderamiento	Las personas deben compartir la visión de la empresa (visión compartida). La responsabilidad debe distribuirse entre todos los empleados y cada uno debe responder por lo que sea que le haya sido asignado.
Conexión del sistema	Las personas deben comprender todo su entorno y ser conscientes que su trabajo afecta a toda la organización.

Dimensión	Descripción
Liderazgo Estratégico	El liderazgo debe ser utilizado de forma estratégica con la finalidad de obtener resultados y dar apoyo en el aprendizaje

Nota. Tomado de *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, (p. 139) por Watkins y Marsick, 2003.

Estas autoras también proponen, además de las dimensiones de la organización inteligente antes mencionadas (2013), las acciones observables que pueden crear una organización de aprendizaje, estas acciones se encuentran en la tabla 2.

Tabla 2

Acciones de la organización de aprendizaje

Acción	Descripción
Crear oportunidades de aprendizaje continuo	El aprendizaje está diseñado para que las personas aprendan en el trabajo. Se ofrecen oportunidades de educación y crecimiento.
Promover el diálogo y la consulta	Las personas expresan sus puntos de vista, escuchan y consultan los puntos de vista de los otros. Se apoya al cuestionamiento, la retroalimentación y la experimentación.
Alentar a la colaboración y al aprendizaje en equipo	El trabajo está diseñado para alentar a los grupos a acceder a diferentes formas de pensar, los grupos aprenden y trabajan juntos, la colaboración es valorada y recompensada.
Establecer sistemas que capturen y compartan el aprendizaje	Los sistemas de alta y baja tecnología para compartir el aprendizaje son creados e integrados con trabajo, se provee el acceso a los mismos y se mantienen en la empresa.

Acción	Descripción
Empoderar a las personas hacia una visión colectiva.	Las personas están involucradas en establecer, poseer e implementar visiones conjuntas. La responsabilidad se distribuye cerca de la toma de decisiones, de tal forma que las personas se sientan motivadas a aprender de qué son responsables.
Conectar a la organización con su entorno	Ayuda a las personas a que observen el impacto de su trabajo en toda la institución, a que piensen sistemáticamente. Las personas escanean su entorno y usan su información para ajustar sus prácticas laborales; y la organización está enlazada a la comunidad.
Proveer de liderazgo estratégico para el aprendizaje	Los líderes modelan, defienden y apoyan el aprendizaje. El liderazgo usa el mismo de manera estratégica para los resultados de negocios.

Nota. Tomado de *The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade*, (p.130) por Marsick, 2013.

Hay que mencionar que estas autoras incluyen en las dimensiones de la organización inteligente a todos los niveles de aprendizaje (individual, en equipo y organizacional), así como también, además, a partir de las dimensiones proponen acciones imperativas que tienen implicaciones prácticas, dichos niveles se describen a continuación:

- El aprendizaje a nivel individual se origina cuando los integrantes de una empresa tienen diferentes opiniones y puntos de vista sobre un tema y son desafiantes entre sí al momento de tomar decisiones ya sean estas acertadas o no. Además, dicha interacción entre los integrantes y la toma de decisiones se verá influenciada por la percepción, las creencias, los valores de los individuos, así como de la situación en la que se encuentran, es decir gracias a que pueden actuar de

manera libre los integrantes de las empresas pueden aprender a través de la experiencia propia.

- El aprendizaje a nivel grupal se da cuando un grupo de individuos trabajan y aprenden juntos utilizando distintas prácticas y técnicas, esto debido a que cada uno tiene diferentes aptitudes y habilidades que pueden ser intercambiadas entre ellos, mejorando la comunicación, la información y creando nuevas relaciones interpersonales.

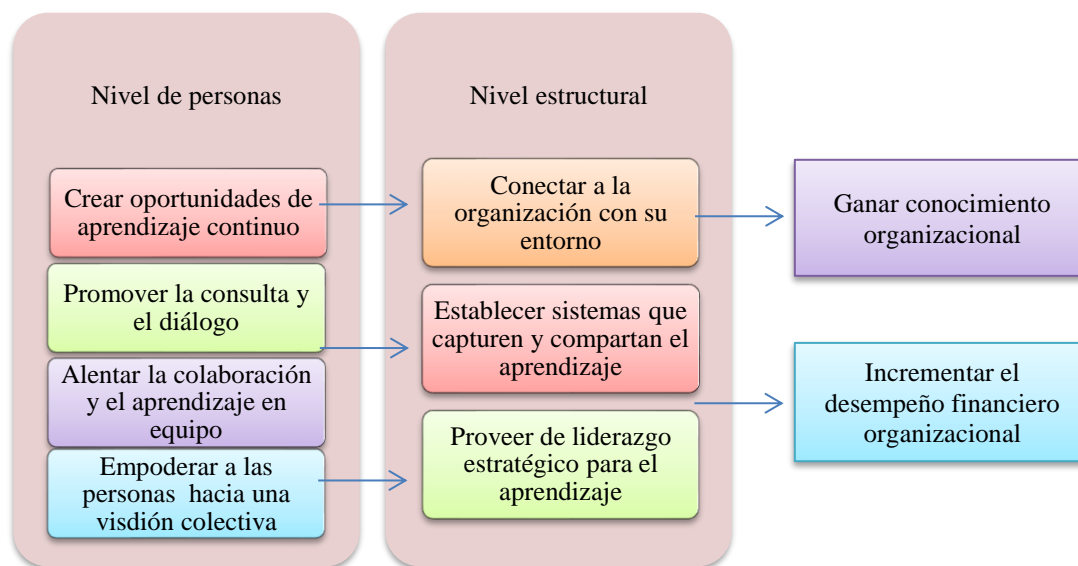
- El aprendizaje organizacional es considerado como una experiencia colectiva, es el resultado de procesos que permiten a los individuos interactuar y ser interdependientes a través de cambios como nuevas leyes, regulaciones, visión, tecnología, procesos, entre otros.

Esta perspectiva de la organización de aprendizaje provee un enfoque consistente sobre la cultura y sugiere diferentes acciones observables que pueden ser llevadas a cabo para construir una organización inteligente (Yang, Marsick, & Watkins, 2004). Anteriormente se mencionó que en este enfoque se toman en cuenta a las personas y a las estructuras organizativas, y que su integración es lo que les permite a estas empresas ser eficaces.

En la figura 4, se exponen las acciones de la organización de aprendizaje agrupadas según su enfoque en las personas o en las estructuras y como sus resultados son obtener mayor conocimiento organizacional e incrementar en desempeño financiero.

Figura 4

Acciones de la organización de aprendizaje según su enfoque



Nota. Tomado de *The construct of the Learning Organization: dimensions, measurement and validation*, (p. 42), por Yang, Marsick y Watkins, 2004.

También hay que mencionar que en esta perspectiva se toma en cuenta al desempeño de la empresa para ser relacionado con las dimensiones, y acciones, de la organización inteligente, y este se divide en desempeño financiero y desempeño del conocimiento, siendo así que:

- El desempeño financiero es aquel que puede ayudar a medir si una compañía tiene éxito o no analizando varios indicadores relacionados con las finanzas como por ejemplo la rentabilidad, el apalancamiento, la liquidez, entre otros.
- El desempeño del conocimiento es aquel que permite a la empresa conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades en aspectos como clientes, servicios,

tecnología, empleados y sugerencias. También podría ser considerado como el desempeño del capital intelectual.

Perspectiva del desarrollo de Recursos Humanos

La organización de aprendizaje según lo que mencionan Griego y otros (2000) “es una institución que mejora constantemente los resultados gracias a un mayor rendimiento posible porque cada vez es más hábil” (pág. 5).

Estos autores toman en cuenta al recurso humano y creen que son las dimensiones determinantes para que una empresa se convierta en una organización inteligente, dichas dimensiones son: (1) capacitación y educación, (2) recompensas y reconocimiento, (3) flujo de información, (4) visión y estrategia y (5) desarrollo de los individuos y el trabajo en equipos, mismos que son definidos a continuación:

- *Capacitación y educación:* La capacitación es una herramienta para la formación que como resultado deseado influye en la mejora del rendimiento en el trabajo. Además, existen tres dominios de aprendizaje: habilidades, conocimiento y actitud.
- *Recompensas y reconocimiento:* Es importante para los empleados ser apreciados por el trabajo realizado y la sensación de estar involucrado en las cosas, esto logra un mejor desempeño en la organización. El reconocimiento aumenta la estima y el rendimiento de los empleados, la compensación es un derecho, mientras que el reconocimiento es un regalo.

"Los sistemas de reconocimiento y recompensa deben respaldar y alentar el aprendizaje individual y organizacional. Esto puede tomar muchas formas, desde honrar a los empleados individuales que toman riesgos hasta ofrecer un plan de participación

en las ganancias que beneficia a todos en la empresa” (p. 6) Los beneficios que se derivarán incluyen una reducción de la rotación y el ausentismo, un mayor interés y participación de los empleados y mayor enfoque en los valores y objetivos de la organización.

- *Flujo de información:* Se refiere a la información como descriptiva y al conocimiento como predictivo. Es decir, la información se relaciona con el pasado y el presente, mientras que el conocimiento proporciona una base para la predicción del futuro basada en la información sobre el pasado y el presente.

Como tal, el conocimiento es avanzado cuando la información fluye dentro de la institución. Este flujo de información es fundamental para el aprendizaje y el éxito de las empresas, tiene un impacto en la productividad, la calidad y la experiencia dentro de las mismas, lo que, a su vez, conduce a la competitividad de la organización.

- *Visión y estrategia:* Una visión proporciona a los miembros de una compañía una dirección por la cual puedan conducirse, debe haber una visión compartida y la existencia del sistema de aprendizaje requerido para lograr la visión, esto indica el objetivo compartido para el futuro, establece la dirección de la empresa. La visión, es el catalizador que permite crear una cultura de organización inteligente. Tal cultura de aprendizaje lleva a una empresa de la invención a la innovación.

- *Desarrollo de trabajo individual y en equipos:* Las organizaciones de aprendizaje buscan formas de motivar a sus empleados para que se desarrollen individualmente y promuevan el crecimiento del trabajo en equipo. Los equipos, y los individuos empoderados, proporcionan los medios para que las empresas aprendan de manera efectiva a reinventarse continuamente. El entrenamiento en equipo comienza

con un diálogo que fluye libremente, permite a los miembros desarrollar ideas nuevas y creativas y, ver más allá de sí mismos y centrarse en la perspectiva organizacional.

Nueva Tipología de la Organización de Aprendizaje

Örtenblad (2002) desarrolló una tipología de la idea de la organización inteligente, y sugirió que existen cuatro fundamentos que permiten comprender el concepto de la organización inteligente, los cuales se mencionan a continuación:

- *Aprendizaje organizacional:* El enfoque de esta perspectiva radica en que hay que comprender que las empresas y los individuos son capaces de aprender. Los colaboradores se forman y adquieren conocimiento y este se almacena en la memoria de la organización, la cual consiste en todo el conjunto de rutinas, diálogos o símbolos que pueden ser usados en la compañía. Ese conocimiento debe ser utilizado y esto depende de varios niveles de aprendizaje como son de una vía (single loop¹) o de doble vía (double loop²). La compañía puede aprender a través de los individuos ya que dejan parte de su conocimiento en la misma.
- *Aprendizaje durante el trabajo:* Los empleados aprenden en el trabajo y no solamente mediante cursos formalizados de educación (capacitaciones recibidas en las empresas) sino que también lo hacen mientras realizan su trabajo, es decir, aprenden mediante la experiencia que adquieren al realizar sus actividades laborales

¹ Según Ricardo (2004) el aprendizaje de una vía se da cuando una persona aumenta a su conocimiento actual algo nuevo que aprende, pero sin realizar cuestionamientos y debido a ello no cambia sus percepciones, valores o supuestos. Se concentra en los cómo y no en los por qué.

² El aprendizaje de doble vía ocurre cuando la persona aprende, pero lo hace mediante cuestionamientos por lo que puede explorar, examinar y experimentar sus teorías para resolver conflictos. Se enfoca en los por qué (Ricardo, 2004).

diarias. De esta manera, el aprendizaje se da de manera continua y paralela al trabajo.

- *Clima de aprendizaje:* Esta perspectiva se enfoca en que toda entidad que busque ser una organización inteligente debe mantener un ambiente que facilite la experiencia para todos los colaboradores a lo largo de todos los niveles organizacionales. Esto significa que las empresas deben fomentar el aprendizaje, recompensarlo y permitir que fluya libremente.

- *Estructura para el aprendizaje:* Como se requiere que el aprendizaje fluya libremente por toda la institución es necesario que esta posea una estructura que apoye a dicho flujo y debido a ello se considera que su estructura debe ser flexible y plana eliminando las jerarquías y la burocracia innecesaria. No solo se considera a esta estructura porque facilita el conocimiento, sino que también porque permite a la organización adaptarse a los cambios de su entorno, dándoles mayor autoridad a sus colaboradores para tomar decisiones.

Bloques de la Organización de Aprendizaje

En este enfoque Garvin, Edmondson y Gino (2008) consideran que la organización inteligente puede ser estudiada mediante tres factores esenciales para el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad: un entorno de aprendizaje de apoyo, procesos y prácticas de aprendizaje concretos y el comportamiento de liderazgo que proporciona reforzamiento al aprendizaje. Para dichos autores estos tres factores son los bloques que conforman a la organización inteligente y los definen a estos de la siguiente manera:

- *Aprendizaje de apoyo:* Se deben cumplir con ciertas características como darles a los empleados la seguridad de estar en desacuerdo con sus compañeros o las figuras de autoridad sin que esto provoque represalias negativas, apreciar las ideas opuestas y ser conscientes de ellas, apertura a nuevas ideas y a la toma de riesgos y tiempo para reflexionar y examinar los procesos organizacionales.
- *Procesos y prácticas de aprendizaje:* Involucran la generación, recolección, interpretación y diseminación de la información, así como también incluye la experimentación. También considera que para que exista un mayor impacto, el conocimiento debe ser compartido en maneras sistemáticas definidas claramente.
- *Liderazgo que refuerce el aprendizaje:* El comportamiento de los líderes influye significativamente ya que pueden motivar a los empleados a aprender.

Cada bloque está compuesto por subcomponentes que, a pesar de ser vitales como un todo, son independientes y pueden medirse de forma separada. En la tabla 3 constan los bloques mencionados.

Tabla 3

Bloques de la organización de aprendizaje

Bloque	Subcomponentes
Ambiente que apoya al aprendizaje	Seguridad psicológica Los empleados deben sentirse cómodos presentando sus pensamientos sobre el trabajo.

Bloque	Subcomponentes
	<p>La experiencia se da cuando las personas se dan cuenta de ideas opuestas. Reconocer el valor de diferentes perspectivas funcionales competitivas y visiones alternativas, incrementa la energía y la motivación, facilita al pensamiento y previene el letargo.</p>
Apreciación de las diferencias	
Apertura a nuevas ideas	<p>Al aprender se debe elaborar enfoques novedosos y no solo concentrarse en corregir errores y solucionar problemas. Debe alentarse a que los empleados asuman riesgos y exploren lo no probado y desconocido.</p>
Tiempo para reflexionar	<p>Los entornos que apoyan al aprendizaje alientan a la revisión reflexiva, por los empleados, de los procesos de la empresa.</p>
Procesos y prácticas de aprendizaje concretos	<p>Experimentación</p> <p>Para desarrollar y probar nuevos productos y servicios</p>
Recolección de información	<p>Para mantener un seguimiento de la competitividad, el cliente y las tendencias tecnológicas.</p>
Análisis	<p>Para identificar y resolver problemas.</p>
Educación y capacitación	<p>Para desarrollar tanto a los empleados ya establecidos como a los nuevos.</p>
Transferencia de la información	<p>El conocimiento debe compartirse de maneras sistemáticas y claramente definidas.</p>

Bloque	Subcomponentes
Liderazgo que refuerza el aprendizaje	El comportamiento de los líderes en la compañía influye significativamente en el deseo de aprender de los empleados.

Nota. Tomado de *Is yours a learning organization?* (p.3-4) por Garvin, Edmondson y Gino, 2008.

Además, hay que mencionar que después de haber realizado varias investigaciones sobre la organización de aprendizaje, los autores mencionados en el párrafo anterior han llegado a concluir 4 principios importantes para todo gerente que desee cultivar dicha empresa, (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008):

- *El liderazgo por sí solo es insuficiente:* Al modelar comportamientos deseados en la empresa y que apoyan a la constante educación, los líderes tienen mayor probabilidad de fomentar una mayor experiencia, pero para que la compañía tenga procesos formales de aprendizaje y se cultive un clima que apoye al mismo, se requieren más pasos que la sola modificación del liderazgo en la organización.
- *Las organizaciones no son monolíticas:* Los gerentes deben ser sensibles ante las diferencias entre los procesos y comportamientos de cada departamento en su intento por construir una organización de aprendizaje.
- *El rendimiento comparativo es crítico:* Una institución no puede considerar que tiene una ventaja competitiva solamente por que obtuvo un buen puntaje en cierta área de aprendizaje. Lo importante es que la organización se compare con su competencia o con datos de referencia.
- *El aprendizaje es multidimensional:* Las empresas cometen el error de enfocarse en una sola área para mejorar el aprendizaje, sin embargo, cada bloque de la organización inteligente es multidimensional y los elementos responden a

diferentes fuerzas. Los gerentes pueden poner énfasis en un subcomponente, pero para ello deben reflexionar sobre los subcomponentes y pensar ampliamente en todas las opciones disponibles.

Patrones de la Organización de aprendizaje

Santa y Nurcan (2016) desarrollaron los patrones de la organización inteligente. Los patrones son identificados como características de un sistema y como indicadores esenciales de los procesos y la estructura. Su finalidad fue contribuir a un mejor entendimiento sobre el concepto de la organización inteligente, considerando la existencia de 11 dominios, en donde 10 de ellos están contenidos en los cuatro pilares constantes en la tabla 4, mientras que el dominio restante es el aprendizaje, siendo el más importante y descrito a continuación:

Aprendizaje: Es el procesamiento de la información y el conocimiento que resulta en un cambio notable y potencial en el comportamiento de los individuos. Este tiene lugar en tres niveles, individual, grupal y organizacional, los cuales trabajan en conjunto y se influyen mutuamente. Estos tres niveles son considerados como entidades que aprenden dentro de la empresa, ya que no basta con que solo los individuos se instruyan, sino que también es necesario que los equipos de trabajo se formen para que mediante ellos la organización aprenda.

Un individuo ha aprendido cuando ocurre una acción que permite la experiencia y que posteriormente la demuestra, mientras que el aprendizaje organizacional sucede cuando ingresa nuevo conocimiento a la compañía y este es compartido hacia todos los niveles y a su vez es utilizado en los mismos (Santa & Nurcan, 2016).

Los autores también toman en cuenta que, para el aprendizaje, las entidades adoptan roles que les permiten involucrarse en las actividades que los forman, ya que en un momento pueden ser quienes reciben el conocimiento mientras que en otro son quienes lo imparten. Adicional a ello, consideran a los desencadenantes y eventos como los generadores de las actividades que provocan el aprendizaje, y estos a su vez definen que tipo de rol se puede adoptar. A continuación, se cita un ejemplo propuesto por los autores:

“Por ejemplo, una máquina nueva ha llegado a la compañía (evento interno) que requiere (desencadenante) un empleado (entidad de aprendizaje) para que aprenda nuevas habilidades (rol de aprendiz) a través de un curso de capacitación (actividad / acción). Luego al regresar a la compañía, necesita compartir su conocimiento con otros empleados (Rol de profesor)” (Santa & Nurcan, 2016, pág. 109).

Finalmente, estos autores mencionan la idea de que el entrenamiento está compuesto por diferentes pasos y que en cada uno de ellos se pueden adoptar diferentes roles, así como también que existen diferentes niveles de aprendizaje que se conjugan en la empresa, entre ellos están los de una vía y doble vía.

Tabla 4
Pilares y dominios de la organización de aprendizaje

Pilares	Dominios	Definiciones
Dirección: guía a la organización de aprendizaje y muestra a donde quiere estar en el futuro.	Visión	Muestra a donde la compañía quiere llegar en el futuro, es decir, que es lo que quiere alcanzar. Es desafiante y promueve la toma de riesgos y la experimentación. Debe ser compartida por todos.

Pilares	Dominios	Definiciones
<p>Infraestructura: Contiene dominios que apoyan y fuerzan al aprendizaje en las organizaciones. Representan aspectos visibles de la institución.</p> <p>Informal: contiene aspectos no visibles de la empresa que influyen en como los individuos y la compañía observan y se acercan a la realidad.</p>	Estrategia	Es la creación de una posición única de valor, integrando las actividades de la empresa y haciendo concesiones para competir. No solo debe ser planificada sino también relativamente no estructurada, emergente y descentralizada.
	Estructura	Representan la manera formal de identificar que es el que toma la responsabilidad en alguna actividad, quien ejerce la autoridad sobre otros y quien reporta a quien. En la organización inteligente la estructura debe ser orgánica y no jerárquica.
	Procesos	El proceso es un conjunto de actividades emergentes estructuradas o no intencionadas dirigidas a producir un resultado específico. Es importante que existan procesos estructurados y emergentes en la organización inteligente. Incluye todos los artefactos que la empresa utiliza para apoyar a las actividades cotidianas de la misma. La organización inteligente incluye procesos y sistemas para compartir el conocimiento y la información.
	Tecnología	
	Cultura	Es un patrón de suposiciones, valores y normas que son más o menos compartidas por los miembros de la institución. Esta cultura debe apoyar y alentar el aprendizaje y se caracteriza por: la apertura, la experimentación, la participación y el diálogo.

Pilares	Dominios	Definiciones
<p>Cambio: Este dominio permite que los cambios en la organización inteligente se den mediante la influencia de los otros dominios.</p>	Poder	Es la influencia que una persona tiene sobre otra, derivado de una característica individual, una relación interpersonal, una posición en la empresa o una pertenencia a un grupo social.
	Políticas	Son todas las actividades tomadas en la compañía para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados principales.
	Liderazgo	Es el proceso de proveer dirección en influenciar a los individuos o grupos para conseguir metas en común. Los líderes deben querer transformar a su empresa en una organización de aprendizaje y ser encontrados en cualquier nivel y posición.
	Cambio	Es un acto o proceso que ocurre dentro de las instituciones mediante el cual algo se vuelve diferente. La organización de aprendizaje debe permitir no solo el mejoramiento continuo, sino que también cambios y transformaciones.

Nota. Tomado de *Learning organization modelling patterns* por Santa y Nurcan, 2016.

Modelos de la Organización de aprendizaje

En este apartado se describen tres modelos desarrollados para medir el constructo de la organización de aprendizaje.

El primero se denomina el Cuestionario de la Organización de Aprendizaje (DLOQ), mismo que fue elaborado, por Marsick y Watkins (1997), según la perspectiva integradora de la organización de aprendizaje, en donde se definen siete dimensiones que permiten medir al constructo. Este modelo también toma en cuenta la teoría propuesta por Senge, según la

perspectiva sistémica (1990), así como la teoría propuesta por Garvin, según la perspectiva estratégica (1993).

El segundo modelo, conocido como el Modelo Integrado de la Organización de Aprendizaje, utiliza la teoría propuesta por Örténblad (2002), quien habla de una nueva tipología de la organización de aprendizaje a partir de la teoría propuesta por Marsick y Watkins, según la perspectiva integradora.

Finalmente, el tercer modelo conocido como el Modelo Conceptual de la Organización de Aprendizaje fue construido a partir de la teoría propuesta por Santa y Nurcan (2016) quienes definieron los Patrones de la organización de aprendizaje. A su vez, este modelo considera la teoría de autores como Senge, Marsick y Watkins con sus perspectivas: sistémica e integradora.

El Cuestionario de la Organización de Aprendizaje (DLOQ)

Este modelo fue elaborado por Marsick y Watkins (2003) se traduce como el Cuestionario de las Dimensiones de la Organización de Aprendizaje y su finalidad es medir cambios importantes en el clima, la cultura, los sistemas y las estructuras de una empresa que influyen en la educación de las personas, considerando al mismo como la actividad que proporciona una experimentación continua, usando las lecciones que han sido aprendidas para establecer un vínculo entre los resultados del aprendizaje y los cambios en el desempeño del conocimiento.

Las autoras toman en cuenta tres tipos de aprendizaje que se deben dar en las organizaciones inteligentes: individual, grupal y organizacional, que se describen a continuación:

- *Aprendizaje Individual:* Tiene lugar cuando existen discrepancias, disyuntivas o desafíos que funcionan como desencadenantes que estimulan una respuesta por parte de los individuos.

Los individuos seleccionan una estrategia o acción según su comprensión cognitiva y efectiva según el desencadenante. Posterior a ello, el individuo implementa la estrategia o acción y esta puede como no puede funcionar. En el caso de que no funcione, todo este proceso se reinicia.

Entre los desencadenantes iniciales y la selección de una acción, existe un filtrado de información que depende de la percepción, las creencias, los valores de los individuos, así como de la situación en la que se encuentran. Todos estos filtros fueron producidos a través de experiencias pasadas.

Ahora bien, las acciones o estrategias aplicadas se encuentran limitadas por la capacidad de actuar de los individuos (habilidades, poder, recursos, autoridad, entre otros). Después de actuar, los individuos pueden notar o no los resultados de sus acciones y en el caso de que los noten pueden intentar comprender las razones detrás de ellos.

Comúnmente, los individuos asumen que los resultados indeseables son provocados por fuerzas externas mientras que los resultados deseados son generados por sus acciones. A partir de estas atribuciones, los individuos elaboran un significado de la experiencia, retienen estas reconstrucciones cognitivas y así aprenden gracias a la experiencia.

- *Aprendizaje Grupal:* Un grupo aprende cuando dos o más individuos trabajan juntos por aprender a través de las mismas prácticas o experiencia. Todos

los grupos combinan individuos con diferentes aptitudes y experiencias conformados para lograr las metas organizacionales.

Senge (1990) sugiere que el aprendizaje en grupo crea nuevas relaciones interpersonales, desarrolla la responsabilidad colectiva, estimula la gestión efectiva de la información, permite el interaprendizaje y explorar continuamente el entorno. Todo esto es importante para que la empresa sea un sistema que involucre la adquisición, el uso, la creación y difusión de nuevo conocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades.

- *Aprendizaje Organizacional:* Lo más significativo en este nivel es que el aprendizaje es ahora una experiencia colectiva. En este nivel, el aprendizaje resulta de procesos interactivos e interdependientes. Los cambios producidos en el entorno (nuevas regulaciones, competidores nuevos, nuevas visiones, cambios tecnológicos, recesiones del mercado entre otros) son los desencadenantes de la experiencia.

Una revisión activa del entorno de la compañía, interno y externo permite que esta determine respuestas proactivamente. La cultura de la empresa sirve como un filtro para dirigir la atención de esta. Todos quienes la conforman, ya sea de forma separada o colectiva, llegan a una estrategia para responder al activador desencadenante inicial.

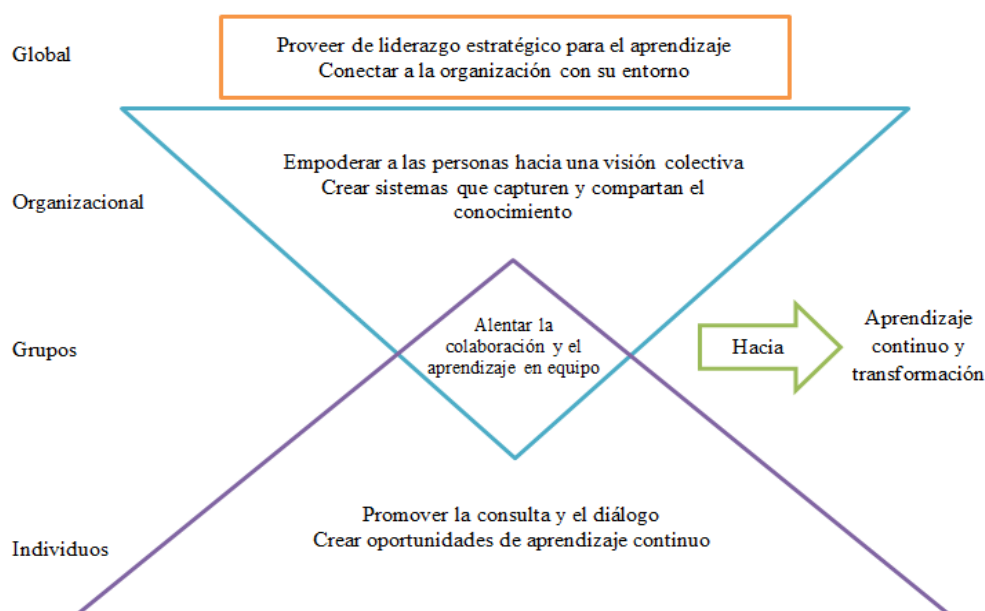
El éxito de la estrategia se debe a la habilidad de la institución para actuar cohesivamente. Esto requiere que exista un alineamiento con la misión con respecto a sobre lo que hay que hacer y tener la capacidad para trabajar a lo largo de diferentes tipos de límites. Todo esto conduce a una acción colectiva.

Una vez que la empresa responde, tanto los individuos como los departamentos hacen suposiciones sobre la efectividad de la respuesta, habiendo consecuencias para los individuos y la misma en sí. Lo que se aprende es lo que la organización retiene e incorpora (nuevas capacidades, un nuevo entendimiento de lo que no funciona, una nueva tecnología, nuevos procesos, entre otros).

El modelo de la organización inteligente propuesto por las autoras se encuentra en la Figura 5, en esta se pone énfasis en la importancia del aprendizaje continuo al nivel del sistema y a la gestión de los resultados del conocimiento, que se supone conducen a una mejora en el desempeño de una empresa y a su valor, evaluado mediante medidas financieras y no financieras. En el modelo se encuentra implícita la idea de que el aprendizaje ayuda a las personas a crear y gestionar el conocimiento que construye capital intelectual con el tiempo.

Figura 5

Modelo de la organización de aprendizaje



Nota. Tomado de *Facilitating Learning Organizations*, (p. 11) por Marsick y Watkins, 1999.

El modelo expone la relación que existe entre los niveles de aprendizaje y las acciones observables que deben cumplir las empresas para ser organizaciones inteligentes y como todo esto conduce a un aprendizaje continuo y a la transformación de la organización.

Hay dos características importantes del modelo:

- La primera es que el modelo enfatiza la educación continua tanto en individuos como en equipos y en la institución en general. Los sistemas de aprendizaje se refieren a la aptitud de la organización para actuar como un sistema integrado para aprender. Para ello, deben poseer estructuras, procesos y cultura que apoye las experiencias con la finalidad de que sea común y duradero.
- Y la segunda es la gestión del conocimiento, es decir, de su desempeño, mismo que proviene de un aprendizaje intencionado en donde es importante que se utilice el conocimiento para que este sea significativo. La existencia de mecanismos que faciliten la difusión del conocimiento en todos los niveles permite que la empresa pueda utilizarlo para mejorar sus productos y servicios y de esta forma se lleve a cabo el aprendizaje organizacional (Jamali, Sidani, & Zoueiri, 2009).

También hay que mencionar que este modelo presenta una perspectiva cultural de la organización inteligente, poniendo énfasis en el diagnóstico sobre la estrategia, la creación de una infraestructura y capacidades de aprendizaje sobre eventos puntuales o programas de capacitación y cambios profundos en la misma.

El modelo integrado de la Organización de aprendizaje

Este modelo fue propuesto por Örténblad (2004) quien considera que una empresa puede ser considerada una organización inteligente siempre y cuando cumpla con cuatro aspectos:

- *Aprendizaje Organizacional:* Implica dos cosas: Por una parte, tener conciencia de la necesidad de diferentes niveles de aprendizaje y, por otro lado, el almacenamiento del conocimiento en la organización. En cuanto al almacenamiento es que este sea usado y puesto en práctica. Todo lo que aprendan los individuos conforman la memoria de la compañía, generando experiencia y conocimiento organizacional.

Esta memoria se constituye en rutinas, procesos operacionales, modelos mentales compartidos, documentos, manuales, entre otros; y se encarga de regular el comportamiento de la empresa y de sus miembros, así como también dirige la atención de estos en cuanto a lo que deberían aprender.

Este aprendizaje toma en cuenta tres niveles: de una vía (mejora continua de las formas comunes para hacer las cosas), de doble vía (cuestionar los cursos de acción) y deuterio (darse cuenta de los dos tipos de aprendizaje anteriores).

- *Aprendizaje en el trabajo:* Los empleados deben aprender durante su trabajo. Este aspecto considera que no se debe poner demasiado énfasis en que los empleados aprendan mediante cursos formales debido a que es más difícil aplicar este aprendizaje en las prácticas laborales.

El conocimiento puede ser aplicado más rápidamente cuando tiene lugar durante una situación de trabajo.

- *Clima de aprendizaje:* La organización debe crear un ambiente que apoye al aprendizaje, una atmosfera que produzca una experiencia natural y fácil. Provee espacios de aprendizaje que son facilitados y no controlados.
- *Estructura de aprendizaje:* Es una estructura organizacional flexible y orgánica. Este aspecto observa al aprendizaje como un prerrequisito para establecer la estructura de la compañía, y requiere que el mismo suceda con la finalidad de transformarse y mantenerse flexible, mientras el clima de aprendizaje facilita el entrenamiento de cada individuo.

Además, una estructura descentralizada permite que los miembros de la institución sean capaces de tomar sus propias decisiones. El trabajo es organizado en equipos que tienen una autoridad significativa y cada miembro sabe lo que debe saber, así como aprende a hacer el trabajo de los otros miembros, generando flexibilidad en los equipos.

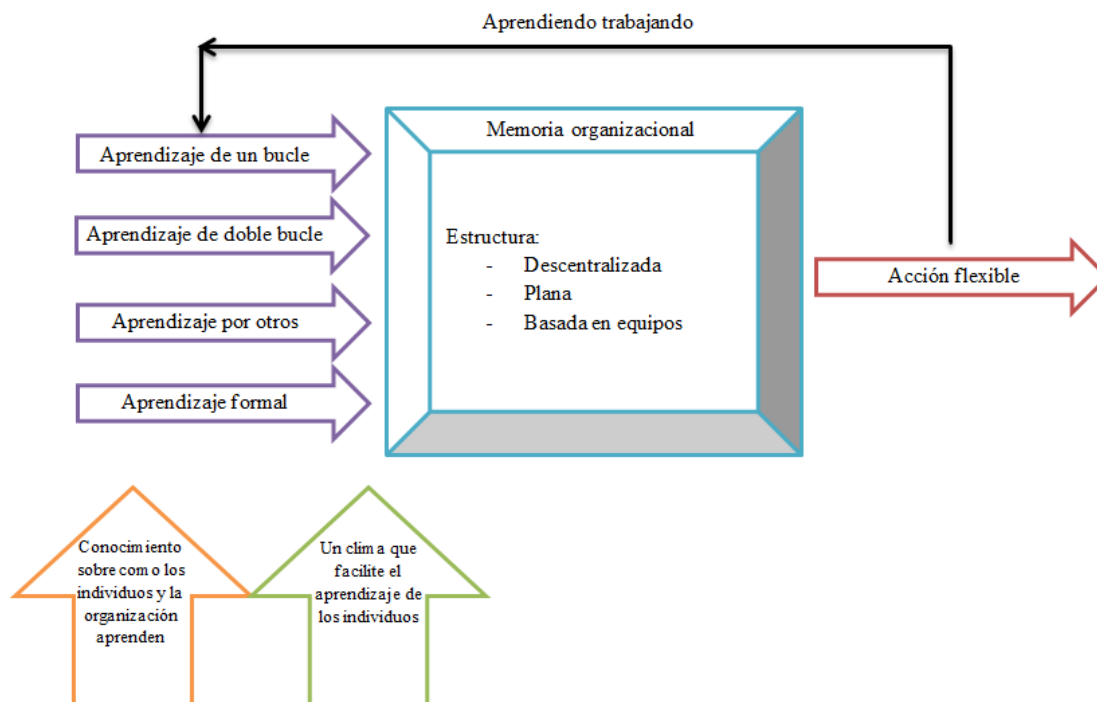
Esto permite que los empleados se ayuden mutuamente cuando se encuentren ocupados.

El modelo integrado se presenta en la figura 6, en donde se exponen todos los aspectos que deben estar presentes en una empresa para poder llamarse una organización inteligente. Para Örténblad (2004) solo aquellas empresas que posean los cuatro aspectos pueden ser consideradas como organizaciones de aprendizaje.

Sin embargo, un énfasis igualitario no es una condición para que una organización sea considerada en esa categoría, es decir, las empresas pueden poner mayor énfasis en cualquier aspecto, pero todos deben estar presentes en la misma.

Figura 6

Modelo integrado de la organización de aprendizaje



Nota. Tomado de *The Learning Organization: towards an integrated model*, (p.135) por Örtengren, 2004.

En este modelo, la flexibilidad es el último resultado deseado y para obtenerlo la organización requiere una estructura descentralizada, plana y basada en equipos. También necesita que sus miembros aprendan a hacer las tareas de otros equipos junto con aprendizaje formal.

Sin embargo, la mayor parte de la experiencia debe darse durante el trabajo como el resultado de los empleados recibiendo retroalimentación en su trabajo. Esto genera un conocimiento sobre mejores formas de llevar a cabo las tareas, así como también de priorizar y seleccionar tareas de alto valor. Posterior a ello, este conocimiento es almacenado en la

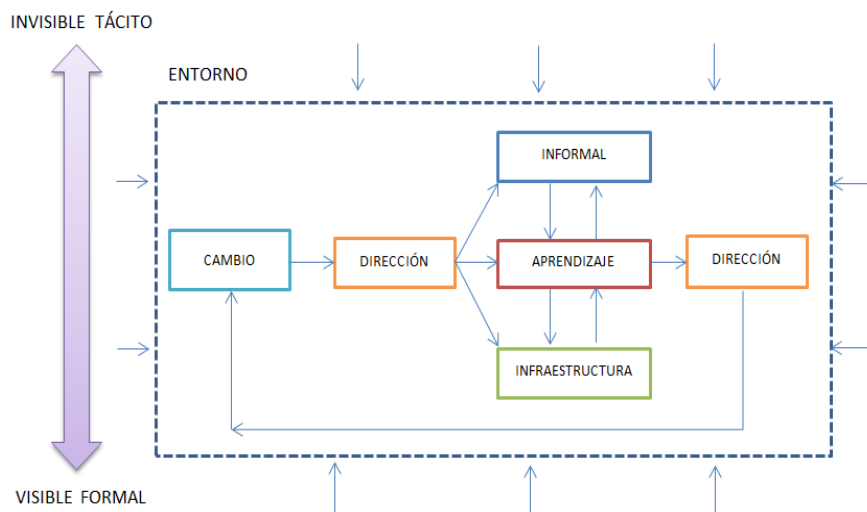
memoria organizacional. Todo esto debe ser facilitado a sus miembros a través de un clima de aprendizaje y un conocimiento de los individuos como de los procesos de aprendizaje de la organización.

Modelo conceptual de la organización de aprendizaje

Este modelo fue elaborado por Santa y Nurcan (2016) y consta en la figura 7. El modelo consiste en once dominios. El aprendizaje se identifica como el dominio más importante y central, mientras que los otros fueron agrupados en cuatro pilares: dirección, informal, infraestructura y cambio.

La dirección guía a la compañía y muestra a dónde quiere llegar la organización en un futuro, se encuentra conformado por la estrategia y la visión. El pilar informal presenta los aspectos no visibles de la institución, aspectos que influyen como los individuos y la empresa se acercan a su realidad. Consiste en la cultura, el poder y las políticas.

El pilar de la infraestructura contiene los dominios que apoyan y fuerzan al aprendizaje en las organizaciones y consiste en la estructura, la tecnología y procesos. Mientras que los dominios del pilar del cambio permiten los cambios en la organización gracias a la influencia de los dominios anteriores. Consiste en liderazgo y cambio.

Figura 7*Modelo conceptual de la organización de aprendizaje*

Nota. Tomado de *Learning organization modelling patterns*, (p.108), por Santa y Nurcan, 2016.

El modelo expone las relaciones de todos los elementos y como estos son influenciados unos por otros mientras se realiza un proceso de retroalimentación que permite la existencia del cambio continuo y del aprendizaje en la organización basado en las direcciones identificadas por la misma.

Las líneas punteadas representan la influencia e interacción continua del entorno con la empresa. El modelo tiene dos características únicas: la introducción de un eje vertical de los aspectos invisibles y tácitos, así como los visibles y formales de la organización de aprendizaje; y segundo, la posición del pilar de dirección en dos lugares (Santa & Nurcan, 2016).

El eje vertical reconoce e informa a la persona que lee el modelo que cada elemento que es parte del modelo consiste simultáneamente en aspectos invisibles y tácitos y, visibles y formales. Mientras que la posición del pilar de la dirección en dos lugares reconoce la

importancia de la visión y la estrategia como elementos necesarios para desarrollar una organización inteligente.

La dirección puede ser un resultado del liderazgo y el cambio y esto influencia al contenido de los otros elementos: informal, aprendizaje e infraestructura. Sin embargo, la dirección también resulta de las influencias de los pilares mencionados. Mediante la retroalimentación, la organización puede identificar nuevas direcciones que inicien cambios que pueden iniciar nuevas direcciones (Santa & Nurcan, 2016).

Recapitulación y selección de modelo

Después de haber analizado los tres modelos de organización de aprendizaje, se decidió utilizar el modelo DLOQ, propuesto por Marsick y Watkins, tomando en cuenta que es el más adecuado para la presente investigación, debido a que no estudia al constructo de forma aislada, sino que lo relaciona con el desempeño de las organizaciones y, este es uno de los objetivos que dirigen el estudio.

Además, este modelo es uno de los más utilizados para evaluar el constructo de la organización de aprendizaje. Hasta la actualidad, existen alrededor de 74 estudios científicos a nivel mundial que lo han aplicado. Un 53% (39 estudios), utilizaron la versión original del instrumento construido a partir del modelo de Marsick y Watkins (Watkins & Kim, 2018).

A continuación, se presentan tres estudios considerados como más relevantes para la investigación, en los que se aplicó tanto el modelo como el instrumento de las autoras anteriormente referidas.

Instrumentos para medir a la Organización de aprendizaje

A continuación, se mencionan estudios elaborados en años anteriores que se encuentran relacionados al tema de la presente investigación:

Estudio 1: La relación entre el concepto de la Organización de Aprendizaje y el desempeño financiero de las empresas: una evaluación empírica (Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2002).

Objetivo: Evaluar la relación entre las siete dimensiones del instrumento DLOQ (Cuestionario de la Organización de Aprendizaje) y las variables de los resultados organizacionales perceptuales (desempeño financiero y desempeño del conocimiento) y objetivos (ROE, ROE, Q de Tobin y MVA).

Dimensiones y variables: Para realizar este estudio, los autores consideraron las siete dimensiones propuestas por Marsick y Watkins (1996) que representan las siete acciones observables en una organización inteligente. Las dimensiones y acciones se exponen en la tabla 5.

Tabla 5
Dimensiones y acciones según Ellinger y otros (2013)

Dimensiones	Acciones
Aprendizaje continuo	Crear oportunidades de experiencia continuo
Consulta y diálogo	Promover la consulta y el diálogo
Aprendizaje en equipo	Alentar la colaboración y el aprendizaje en equipo
Sistema Integrado	Establecer sistemas que capturen y compartan el aprendizaje

Dimensiones	Acciones
Empoderamiento	Empoderar a las personas hacia una visión colectiva
Conexión del sistema	Conectar a la organización con su entorno
Liderazgo estratégico	Usar líderes que modelen y apoyen el aprendizaje en los niveles: individual, grupal y organizacional

En cuanto al desempeño financiero, los autores consideraron medidas perceptuales tanto del desempeño financiero como del desempeño del conocimiento que constan en el instrumento antes mencionado. Para las medidas de desempeño financiero objetivas. Seleccionaron cuatro indicadores: el ROE, el ROA, la Q de Tobin y el MVA.

Metodología: Los autores utilizaron una metodología de encuestas por correo para abordar a las preguntas de su estudio. Obtuvieron una muestra aleatoria de 400 gerentes logísticos de nivel medio de empresas manufactureras en Estados Unidos. A esta muestra fueron enviados los cuestionarios, obteniendo 208 cuestionarios validos respondidos de forma completa.

Para asegurar la asociación entre los datos de las encuestas y las medidas objetivas de desempeño financiero, obtuvieron datos secundarios de la base de datos COMPUSTAT y Stern Stewart Performance 1000. Estos datos fueron utilizados para calcular los 4 indicadores antes mencionados (ROE, ROE, Q de Tobin y MVA). Mientras que, en relación con las medidas de desempeño financiero perceptuales utilizaron los apartados del propio instrumento (DLOQ) tanto del desempeño financiero como del conocimiento.

En este caso, los encuestados indicaron sus evaluaciones del desempeño de la empresa realizando una comparación con el año anterior. Evaluaron la parte financiera mediante: el retorno de la inversión, la productividad promedio por empleado, tiempo de comercialización de productos y servicios, tiempo de respuesta de quejas de los clientes, participación de mercado y costo por transacción comercial.

Y, la parte del conocimiento a través de: la satisfacción del cliente, la cantidad de sugerencias implementadas, la cantidad de nuevos productos y servicios, el porcentaje de trabajadores calificados en comparación con la fuerza laboral total, el porcentaje de gasto total dedicado a la tecnología y al procesamiento de la información y la cantidad de personas que aprenden nuevas habilidades.

Para establecer la relación entre las siete dimensiones del instrumento DLOQ (Cuestionario de la Organización de Aprendizaje) y las variables de los resultados organizacionales perceptuales (desempeño financiero y desempeño del conocimiento) y objetivos (ROE, ROE, Q de Tobin y MVA), seleccionaron a la correlación canónica como una técnica estadística apropiada que permitió explorar el impacto de las dimensiones de la organización inteligente sobre las medidas de desempeño financiero perceptuales y objetivas. Esta técnica permite examinar la asociación entre dos conjuntos de variables.

Resultados: Su estudio demostró que existe una relación estadísticamente significativa entre las siete dimensiones de la organización inteligente y los dos apartados perceptuales del desempeño organizacional. Los resultados indicaron que las siete dimensiones pueden explicar más de un cuarto de la variación en las percepciones de los encuestados sobre el desempeño de la empresa.

También encontraron que estas dimensiones y las cuatro medidas financieras secundarias tienen una relación estadísticamente significativa y que más del 10% de la varianza de estos indicadores puede explicarse por las dimensiones medidas con el DLOQ. Concluyeron que su análisis sugiere que existe una asociación positiva entre las dimensiones de la organización inteligente y el desempeño financiero de las empresas.

Estudio 2: La organización de aprendizaje y sus dimensiones como factores clave en el desempeño de las empresas (Davis & Daley, 2008).

Objetivo: Este estudio tiene tres objetivos principales:

- Evaluar la relación entre el grado de orientación hacia el aprendizaje de una empresa con su desempeño comercial general medido a través de indicadores como: el ROI, el ROE, las ganancias por acción, el ingreso neto por empleado, el porcentaje de ventas de nuevos productos y el apartado de los desempeños financiero y del conocimiento del propio instrumento.
- Conocer cuáles son las dimensiones de la organización de aprendizaje que tienen el efecto más significativo en el desempeño de la misma.
- Conocer hasta qué punto los gerentes de marketing y de recursos humanos, de las empresas que generan mayor cantidad de ingresos en Estados Unidos, perciben a su empresa como una organización inteligente en relación a las dimensiones propuestas por Watkins y Marsick.

Dimensiones y variables: Para realizar este estudio, los autores consideraron las siete dimensiones propuestas por Marsick y Watkins (1996) que representan las siete acciones

observables en una organización inteligente. Las dimensiones y acciones se exponen en la tabla 6.

Tabla 6
Dimensiones y acciones según Davis y Daley (2008)

Dimensiones	Acciones
Aprendizaje continuo	Crear oportunidades de aprendizaje continuo
Consulta y diálogo	Promover la consulta y el diálogo
Aprendizaje en equipo	Alentar la colaboración y el aprendizaje en equipo
Sistema Integrado	Establecer sistemas que capturen y compartan el aprendizaje
Empoderamiento	Empoderar a las personas hacia una visión colectiva
Conexión del sistema	Conectar a la organización con su entorno
Liderazgo estratégico	Usar líderes que modelen y apoyen el aprendizaje en los niveles: individual, grupal y organizacional

En cuanto al desempeño financiero, los autores consideraron medidas perceptuales tanto del desempeño financiero como del desempeño del conocimiento que constan en el instrumento antes mencionado. Para las medidas de desempeño financiero objetivas. Seleccionaron los siguientes indicadores: el ROI, el ROE, las ganancias por acción, el ingreso neto por empleado, el porcentaje de ventas de nuevos productos y el apartado de los desempeños financiero y del conocimiento del propio instrumento.

Metodología: Los autores seleccionaron 2000 empresas, mismas que eran las empresas que producían la mayor cantidad de ingresos en Estados Unidos, siendo seleccionadas solo aquellas que tuvieran ingresos iguales o superiores a \$ 100 millones de dólares. Su población objetivo fueron los jefes de talento humano (vicepresidente o director) y los jefes de marketing (vicepresidente o director de marketing).

Los encuestados potenciales fueron notificados de la investigación y se solicitó su participación en la misma mediante una tarjeta postal enviada una semana antes de enviar el cuestionario. El instrumento utilizado en el estudio fue el Cuestionario de las Dimensiones de la Organización de Aprendizaje (DLOQ) propuesto por Marsick y Watkins.

Para examinar la relación entre la puntuación global de la organización inteligente y cada variable objetiva del desempeño financiero se llevaron a cabo ecuaciones de regresión múltiples. Las estadísticas descriptivas (promedios) fueron utilizadas para conseguir el tercer objetivo.

Resultados: Con respecto al primer objetivo, los resultados sugirieron la existencia de una relación significativa entre el puntaje global de la institución y las medidas de desempeño financiero como son: el ingreso por empleado, el ROE, las ventas de nuevos productos y los desempeños financiero y del conocimiento (del instrumento).

Mientras que, el ROI y las ganancias por acción no presentaron una relación significativa. Para cumplir con el segundo objetivo, los autores los diagnósticos de multicolinealidad (fuerte correlación entre las variables del modelo) que demostraron que la misma varianza es explicada por cada dimensión y debido a ello el segundo objetivo no fue cumplido.

En relación con el tercer objetivo, el estudio encontró que existe una conciencia sobre el concepto de la organización inteligente por encima del promedio, es decir, los encuestados tenían un conocimiento mayor a lo esperado de la organización inteligente.

También hay que mencionar que, la dimensión que obtuvo menor puntaje fue la del Sistema Integrado, es decir, las empresas no contaban con estructuras que apoyen, capturen y transfieran el aprendizaje con la finalidad de mejorar los resultados deseados y esto fue respaldado con los comentarios de los encuestados que señalaron la falta de medición y evaluación de las brechas del desempeño, así como el tiempo y los recursos dedicados a la capacitación y el desarrollo. Junto con ello, los encuestados manifestaron al intercambio de la información como una necesidad empresarial.

Mientras que la dimensión Conexión del Sistema obtuvo una calificación relativamente alta. El enfoque de esta dimensión es ayudar a que las personas sean conscientes del impacto de su trabajo en toda la empresa. Además, esta dimensión también evalúa como la compañía está vinculada con la comunidad.

En general, los resultados del estudio demostraron que la puntuación obtenida con respecto a la organización inteligente está relacionada de manera positiva y estadísticamente significativa a ciertas medidas de desempeño.

Estudio 3: La organización de aprendizaje en las compañías manufactureras de la Malasia (Zainal, Goodyer, & Grigg, 2011).

Objetivos: Esta investigación tiene 3 objetivos principales:

- Determinar la confiabilidad del instrumento (DLOQ) para ser utilizado en las empresas manufactureras de Malasia.
- Determinar si la estructura de las siete dimensiones del DLOQ es aplicable a las empresas manufactureras de Malasia.
- Analizar la existencia de diferencias significativas en cuanto a las dimensiones de una organización inteligente entre grandes y pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Dimensiones y variables: Para realizar este estudio, los autores consideraron las siete dimensiones propuestas por Marsick y Watkins (1996) que representan las siete acciones observables en una organización inteligente. Las dimensiones y acciones se exponen en la tabla 7.

Tabla 7
Dimensiones y acciones según Zainal, Goodyer y Grigg (2011)

Dimensiones	Acciones
Aprendizaje continuo	Crear oportunidades de aprendizaje continuo
Consulta y diálogo	Promover la consulta y el diálogo
Aprendizaje en equipo	Alentar la colaboración y el aprendizaje en equipo
Sistema Integrado	Establecer sistemas que capturen y compartan el aprendizaje
Empoderamiento	Empoderar a las personas hacia una visión colectiva
Conexión del sistema	Conectar a la organización con su entorno

Dimensiones	Acciones
Liderazgo estratégico	Usar líderes que modelen y apoyen el aprendizaje en los niveles: individual, grupal y organizacional

Metodología: El instrumento aplicado en este estudio se basó en el DLOQ propuesto por Marsick y Watkins (2003) pero en la versión más corta y modificada, ya que el instrumento original consta de 43 ítems mientras que la versión corta consta de 21 ítems, siendo este el aplicado en la investigación.

Su población objetivo fueron los empleados de empresas manufactureras en Malasia tanto de empresas grandes como de empresas medianas y pequeñas. Invitaron a un total de 250 empresas a participar en la investigación y de cada empresa seleccionaron 10 empleados de distintas áreas y niveles. Obtuvieron en total 310 cuestionarios para ser analizados.

Para cumplir con los dos primeros objetivos, los autores utilizaron el análisis de fiabilidad y el análisis factorial confirmatorio. Este análisis es una técnica adecuada para verificar si un modelo ya establecido anteriormente se ajusta a los datos de un nuevo estudio. El uso de esta técnica fue con la finalidad de probar si el modelo preespecificado (DLOQ) se ajustaba a los datos recopilados de las empresas manufactureras. Mientras que, para cumplir con el tercer objetivo, se realizó una prueba de Mann-Whitney de muestras independientes para determinar las diferencias entre las grandes empresas y las PYMES.

Resultados: En cuanto a la confiabilidad y validez del instrumento, los resultados indicaron que todos los ítems eran internamente consistentes y confiables para su uso en el contexto de las empresas manufactureras de Malasia. Mientras que, los resultados del análisis

confirmatorio sugirieron que la estructura de las siete dimensiones del instrumento DLOQ tiene validez en dicho contexto.

Con respecto al tercer objetivo de la investigación, tanto los empleados de las empresas grandes como de las PYMES perciben a sus organizaciones como empresas que promueven el diálogo y la consulta entre los empleados y la gerencia, debido a que se obtuvieron puntajes altos en esa dimensión, pero poseen un bajo nivel en cuanto al empoderamiento de los empleados.

Los resultados también indicaron que las grandes empresas muestran puntajes estadística y significativamente más altos en las dimensiones de la organización inteligente con respecto a las PYMES. Todas las comparaciones entre las dimensiones revelaron diferencias significativas, excepto en la dimensión de diálogo y consulta. Estos resultados sugieren que los empleados de empresas más grandes perciben a sus compañías como mejores organizaciones de aprendizaje que los empleados de empresas más pequeñas, como las PYMES.

Algunos de los instrumentos que se han utilizado de forma histórica para estudiar a las organizaciones inteligentes se exponen en la tabla 8 (Jamali, Sidani, & Zouein, 2009).

Tabla 8.

Instrumentos utilizados para estudiar las organizaciones de aprendizaje

Modelo	Descripción
The Learning Company Questionnaire. (Pedler y otros, 1989)	Inicialmente estaba comprendido por nueve dimensiones y años después se amplió a once. Este cuestionario pone énfasis en el rol de los individuos en el contexto de toda la empresa mientras que la gestión de toda la organización o el aprendizaje conducido por los líderes no es considerada como imperativo.

Modelo	Descripción
The Learning Environment Survey. (Tannenbaum, 1997)	Como su nombre lo sugiere, este modelo se enfoca en el ambiente de aprendizaje con atención a los procesos existentes, incluyendo las oportunidades para aprender, la tolerancia a los errores, responsabilidad y altas expectativas de desempeño, apertura a ideas nuevas, además de políticas y prácticas que apoyen el aprendizaje y la capacitación.
The Learning Audit. (Pearn y otros, 1995)	No ha sido comprobado científicamente. Consiste en cinco partes que examina el rol de la organización como un todo, el rol específico de los individuos y la función de recursos humanos liderar y alentar el aprendizaje.
Complete Learning Organization Benchmark. (Mayo y Lank, 1994)	Consiste en 187 preguntas agrupadas en nueve dimensiones. Esta modelo diagnóstica las prácticas que deberían ser promovidas en búsqueda de una organización inteligente. Pone énfasis en los factores organizacionales, el aprendizaje individual y grupal, en la gestión y el liderazgo. Recoge datos de los gerentes y de los empleados en niveles inferiores.
Recognising your Organization. (Sarala y Sarala, 1996)	Busca identificar si una institución califica como una organización inteligente, estudiando dimensiones como: valores y filosofía, procesos y estructura, toma de decisiones y liderazgo, orden en el trabajo, capacitación, entre otras.
The Learning Organization Capability Assessment. (Redding y Catalanello, 1997)	Este modelo define tres arquetipos de empresas: tradicionales, las que continuamente mejoran y las organizaciones de aprendizaje.
The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ). (Watkins y Marsick, 1998)	Está organizado en cinco secciones que comprenden el aprendizaje a nivel individual, en equipo y organizacional.

Nota. Tomado de *The learning organization: tracking progress in a developing country*, por Jamali y otros, 2009.

El desempeño organizacional: desempeño financiero

Este desempeño ha sido una de las variables dependientes altamente investigada en la literatura (Abdullah & otros, 2009; Abidin-Mohamed & otros, 2009; Sambasivan & otros, 2011). Es así que se la define como un conjunto de indicadores financieros y no financieros que ofrecen información para conocer cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados organizacionales (Lebans & Euske, 2006).

Comúnmente se puede relacionar al desempeño organizacional solamente con indicadores que reflejen la parte financiera, dejando de lado la parte no financiera, lo que permite obtener conclusiones que se encuentran sesgadas debido a que los resultados organizacionales no pueden ser solamente vistos desde el punto financiero. Por ello, en dicho desempeño organizacional se establecen indicadores que reflejen la situación tanto financiera como no financiera de la organización.

Por una parte, se estaría realizando una medición incompleta si en la evaluación no se incluyen las relaciones externas y los valores intangibles como son el conocimiento, las competencias y las asociaciones. Y, a su vez existe una fuerte limitante si es que solo se utiliza el desempeño financiero como un indicador del desempeño organizacional (Laszlo, 2013).

Por lo tanto, para evaluar dicho desempeño de una forma íntegra completa y cuyos resultados reflejen la realidad de la organización es necesario incluir indicadores financieros y no financieros (Cuevas, 2001). Mientras que para otros autores el desempeño de la compañía puede depender de tres dimensiones: el desempeño financiero, el desempeño operacional y el desempeño de los empleados, así como también, se considera a las empresas como sistemas

abiertos, lo que se traduce en la influencia del dinamismo y la complejidad del entorno que rodea a aquellas sobre su desempeño organizacional (Fuentes, Albacete, & Lloréns, 2004).

Para comprender de mejor manera al desempeño organizacional, en la Figura 8 se encuentran las variables que deben tomarse en cuenta para estudiar a dicho desempeño.

Figura 8

Variables del desempeño organizacional



Esto debe medirse tanto en la parte financiera como en la no financiera. En la parte financiera se puede tomar en cuenta a los indicadores financieros de la organización mientras que en la parte no financiera se debe tomar en cuenta del desempeño operacional, que puede relacionarse con los procesos productivos, y el desempeño del personal, que estaría vinculado a cuan productivo resulta el talento humano de las organizaciones.

En la presente investigación se toman en cuenta únicamente a los indicadores financieros con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos en la parte introductoria de la misma.

El desempeño financiero puede definirse como “la condición financiera de una compañía durante un cierto periodo que incluye la recolección y el uso de fondos medidos por varios indicadores que pueden ser de capital, liquidez, apalancamiento, solvencia y rentabilidad” (Didin, Jusni, & Mochamad, 2018). Es la capacidad que tiene una empresa para gestionar y controlar sus recursos (Horne & Wachowicz, 2001).

Por otra parte, Verma (2018) lo define como “el proceso de medir los resultados de las políticas y operaciones de una empresa en términos monetarios. Se utiliza para conocer la salud financiera general de una empresa, así como para realizar comparaciones entre empresas de la misma industria o entre sectores distintos”.

Según Cochran y Wood (1984), no existe un consenso real sobre cuáles son los indicadores financieros más adecuados para analizar al desempeño financiero de una empresa debido a que existe una amplia variedad de indicadores que tienen esta finalidad. Sin embargo, para los autores antes mencionados existen dos grandes categorías en las que se pueden clasificar a los indicadores: rendimientos según los inversores y rendimientos contables.

Los rendimientos según los inversores comprenden a los indicadores que se miden desde la perspectiva de los accionistas. En esta categoría se encuentran indicadores como el precio por acción o los ingresos por dividendos. Mientras que los rendimientos contables, tienen como idea básica el centrarse en el comportamiento de las ganancias según diferentes políticas de gestión, es decir, en cómo las ganancias reaccionan ante las políticas de gestión adoptadas en cierto periodo, por lo que también reflejan la capacidad de toma de decisiones. En esta categoría se encuentran indicadores como las ganancias por acción, ROA, ROE o la relación precio/ganancias (Cochran & Wood, 1984).

Por otra parte, según Rivera y Ruiz (2011), los indicadores del desempeño financiero pueden clasificarse por las fuentes de información como son: la información contable, la información de mercado, que no son muy utilizados, y los criterios de gerencia de valor.

Los indicadores que se obtienen a partir de la información contable son los más comunes debido a la facilidad en el acceso a la información y a su exigencia legal. Estos indicadores se clasifican en cuatro categorías: de crecimiento, que muestran tendencias y permiten comprender el comportamiento de la empresa a lo largo de los años; de eficiencia, que miden la rapidez con la que se produce mayor flujo de dinero invirtiendo menos activos; de eficacia, que miden la capacidad de la empresa para producir utilidades que dependen de que las ventas crezcan en mayor proporción que los costos y gastos; de efectividad, que miden que tan buena es la empresa para generar utilidades según la naturaleza de los recursos utilizados (Rivera & Ruiz, 2011).

Mientras que en los indicadores que se obtienen a partir de los criterios de gerencia de valor, el principal es el denominado valor económico agregado cuya base es el análisis de la utilidad residual de la empresa (se obtiene mediante la diferencia entre la utilidad operacional y el costo de los recursos invertidos) que permite conocer si esta genera o destruye valor (Rivera & Ruiz, 2011).

Indicadores de desempeño organizacional financieros

Para poder evaluar el desempeño organizacional de una empresa es necesario tomar en cuenta el desempeño financiero, los mismos que se ven reflejados en diferentes indicadores, que de alguna u otra manera exponen la realidad de la organización en relación con su

desempeño. Según Van Der Stede y Chow (2006) consideran como indicadores financieros a los que se detallan en la tabla 9.

Tabla 9
Indicadores financieros según Van Der Sede

Indicadores de desempeño financieros	
Indicadores Financieros	Retorno sobre la Inversión ROI
	Margen Bruto de Contribución
	Margen de Contribución Unitario
	Costo total de fabricación
	Costo unitario de fabricación
	Varianza de costos laborales
	Varianza de costos materiales (insumos)
	Varianza de costos indirectos
	Gastos de mantenimiento
	Cantidad en dólares gastada en mejoras al proceso de fabricación

Nota. Tomado de *The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures*, (p. 3) por Van Der Stede y otros, 2006.

Van Der Stede y Cho ofrecen una versión ampliada de indicadores financieros, además se enfocan a empresas de manufactura, por lo que, estos indicadores pueden ser los más utilizados cuando se requiere medir el desempeño organizacional de una empresa.

Sin embargo, debido a la dificultad en la obtención de información necesaria para calcular los indicadores mencionados, se seleccionaron otros indicadores que también permiten evaluar la rentabilidad de una empresa, pero, además, pueden ser calculados a partir de la información contenida en sus estados financieros, que son de fácil acceso. Los indicadores son los siguientes:

- *Rendimiento sobre los activos totales (ROA)*: Permite medir la eficacia de la administración para producir ganancias con sus activos disponibles. El rendimiento debe ser alto, ya que mientras más alto es mejor y se lo calcula utilizando las ganancias disponibles para los accionistas comunes sobre el total de los activos (Gitman & Zutter, 2012).

- *Rendimiento sobre el Patrimonio (RSP o ROE)*: Se encarga de medir el rendimiento ganado sobre la inversión realizada por los accionistas comunes de la empresa. Cuando este indicador es alto significa que mayores ganancias han obtenido los accionistas. Se lo calcula considerando las ganancias disponibles para los accionistas comunes y el capital en acciones comunes (Gitman & Zutter, 2012).

- *Margen de Utilidad Neta*: Permite medir cuál es el porcentaje sobrante en cada dólar de ventas posterior a la deducción de todos los costos y gastos, considerando intereses, impuestos y dividendos). Cuanto mayor resulte este margen, será mejor, ya que se obtiene una mayor ganancia. Se lo calcula considerando las ganancias disponibles para los accionistas y las ventas (Gitman & Zutter, 2012).

- *Margen de Apalancamiento Financiero*: También conocido como multiplicador de apalancamiento financiero es “la razón entre los activos totales de una empresa y su capital en acciones comunes (patrimonio)” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 82). Este multiplicador permite que el efecto del apalancamiento financiero se refleje en el rendimiento que obtienen los accionistas.

Seleccionamos estos indicadores de rentabilidad porque autores de investigaciones anteriores (Ellinger, Ellinger, Yang & Howton, 2002; Davis & Daley, 2008) han trabajado con este tipo de indicadores para encontrar la relación propuesta.

Es importante mencionar que la rentabilidad de una empresa no se puede describir a partir de un único indicador, por lo que en el estudio se consideraron las cuatro medidas de rentabilidad descritas. Así, el ROA y ROE son indicadores de rentabilidad. El primero, permite conocer el retorno de inversión sobre activos, es decir, qué tanto ha ganado la empresa haciendo uso de recursos tanto propios como ajenos, mientras que el ROE permite conocer el retorno de la inversión de los accionistas, es decir, que tanto están ganando aquellos con respecto a lo invertido en la empresa.

Este último indicador es de especial importancia para accionistas e inversores ya que les permite realizar comparaciones entre empresas similares obteniendo una idea del rendimiento de la empresa que orienta la toma de decisiones.

Por otra parte, el margen neto permite conocer cuál es la ganancia neta de una empresa por cada dólar vendido, es decir, indica qué tan buena es una empresa al generar utilidad neta con respecto a sus ventas. Y, el multiplicador del apalancamiento financiero permite transformar al ROA en ROE y considerar los efectos del apalancamiento financiero en el retorno de los propietarios, así como conocer la naturaleza del financiamiento de la totalidad de los activos.

Adicional a estos indicadores, es importante mencionar que en el cuestionario de las dimensiones de la organización de aprendizaje (DLOQ), se consideran dos apartados que obtienen información en relación a los resultados claves de las organizaciones que son: el desempeño financiero o financial performance y del desempeño del conocimiento o knowledge performance (Marsick & Watkins, 2003).

Es así como el desempeño financiero se define como el “estado de salud financiera y los recursos disponibles para el crecimiento” de la institución (Marsick y Watkins, 2003, p.139).

Mientras que el desempeño del conocimiento viene a ser la “mejora de productos y servicios debido a la capacidad de aprendizaje y conocimiento (indicadores principales del capital intelectual)” (Marsick & Watkins, 2003, pág. 139).

Estas dos secciones permiten relacionar las dimensiones de la organización de aprendizaje con el desempeño organizacional de las empresas, desde la percepción de quienes responden al instrumento. Para el caso de estudio, desde la perspectiva de los responsables de talento humano.

Capítulo II

Metodología

Introducción al diseño metodológico y definición del objeto de estudio.

Tipología de investigación

Por su finalidad

Según Vargas (2009) la investigación aplicada es aquella que “busca la utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación” (pág. 159). Se incluyen las investigaciones cuya finalidad sea resolver problemas o intervenir en situaciones, así como también, investigaciones que explotan las teorías científicas validadas con anterioridad para proponer soluciones a problemas prácticos. Bunge (2004) también considera que la investigación aplicada tiene como objetivo ofrecer beneficios a largo plazo.

Con la base teórica mencionada anteriormente, en la presente investigación es aplicada debido a que, con los resultados, las empresas pueden conocer en qué nivel se encuentran con respecto a llegar a ser organizaciones de aprendizaje, así como identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como esto puede afectar en su desempeño financiero. Con este conocimiento, las empresas pueden realizar los cambios necesarios para aumentar su nivel de aprendizaje de forma holística y, con el tiempo, obtener una ventaja competitiva.

Por las fuentes de información

Las fuentes de información para realizar esta investigación serán de corte mixto ya que para elaborar la fundamentación teórica se recurrirá a la investigación documental y a la revisión de la literatura (libros, revistas especializadas, artículos científicos) a través de diferentes bases de datos como son ScienceDirect, Jstor, Emerald, ProQuest, Ideas Repec, entre otras. Mientras que se hará uso de la investigación de campo debido a que se aplicará el instrumento de recolección de la información (encuesta) a las empresas pertenecientes al sector mencionado en los cantones de Quito, Rumiñahui y Mejía.

Por las unidades de análisis

La investigación será in situ debido a que para obtener la información se realizarán visitas de campo a cada una de las empresas que conforman la población para poder aplicar el instrumento. Las unidades de análisis se definen como los objetos de estudio cuya interacción es independiente e influenciada por el alcance de la investigación (Vargas, 2009). En este caso, las unidades de análisis son los responsables de talento humano de las empresas que elaboran alimentos y bebidas en los cantones de Quito, Rumiñahui y Mejía.

Por el control de las variables

El diseño a utilizarse es la investigación no experimental debido a que no se tiene control sobre las variables y estas no pueden ser manipuladas por el investigador, solamente es posible observar los fenómenos en su ambiente natural (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Este tipo de investigación se clasifica en transversal (exploratorio, descriptivo, correlacional-causal) o longitudinal, seleccionándose la investigación transversal correlacional

debido a que la recolección de datos se hará en un único momento con la finalidad de analizar la relación de dos conjuntos variables en dicho momento en el que se recolectaron los datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por el alcance

La investigación también es un estudio de alcance correlacional debido a que su objetivo es conocer la relación existente entre las siete dimensiones de la organización de aprendizaje y el desempeño financiero en las empresas que elaboran alimentos y bebidas y, el estudio antes mencionado permite conocer la asociación existente entre dos o más variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Enfoque metodológico

Enfoque de investigación mixto

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará el enfoque de investigación mixto que se lo define como el enfoque que representa “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos (...) para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 534).

Dicho enfoque es adecuado para realizar la investigación debido a la complejidad de la naturaleza del fenómeno a estudiar, el cual está constituido por dos realidades, una subjetiva y otra objetiva (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por una parte, una realidad subjetiva, ya que, para medir el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje, se aplicará un instrumento cuyas respuestas dependen de la percepción del encuestado. Y, por

otro lado, una realidad objetiva porque los resultados obtenidos mediante el instrumento serán relacionados con indicadores del desempeño financiero.

El enfoque de investigación cualitativo que se define como el enfoque que “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 7). En el enfoque cualitativo las preguntas e hipótesis pueden ser desarrolladas antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, esto con la finalidad de identificar cuáles son las preguntas más importantes, perfeccionarlas y de esta forma responderlas a través de la investigación.

La investigación es de tipo cualitativa debido a que la información es obtenida de fuentes secundarias para construir una primera matriz de variables tentativa y para validar a la misma se llevará a cabo entrevistas a profundidad con expertos en el tema de la investigación y del sector propuesto, esto con la finalidad de obtener la matriz de variables definitiva que permitirá construir el instrumento.

Mientras que, el enfoque de investigación cuantitativo que se define como el enfoque que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 4). La investigación es de tipo cuantitativa ya que se aplicará la encuesta (instrumento) a la población objetivo y los resultados serán analizados mediante estadísticos descriptivos y el análisis multivariante de correlación canónica.

Determinación de la población objeto de estudio

La población objeto considerada para la investigación son los responsables de talento humano de las empresas que elaboran alimentos y bebidas en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía. Se han seleccionado estos profesionales debido a que se encuentran bien posicionados para evaluar las necesidades de aprendizaje, los sistemas y la filosofía de las organizaciones y entienden en dónde se ubican las organizaciones en relación con estos temas (López, Montes, & Vazquez, 2006).

El sector económico es la industria manufacturera que según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2012) se encuentra conformado por 24 subsectores. Anteriormente se expresó que existen dos subsectores manufactureros que aportan de forma significativa a dicha industria, y son la elaboración de productos alimenticios y elaboración de bebidas con un aporte de 37% al sector (Revista Ekos, 2018).

Debido a ello, las empresas a estudiar deben pertenecer a estos sectores. En la tabla 10 se encuentran el sector y sus subsectores codificados según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

Tabla 10.

Codificación CIIU de la Industria Manufacturera

Código CIIU.	Actividad Económica
C	Industria Manufacturera
C10	Elaboración de productos alimenticios
C11	Elaboración de bebidas

Nota. Tomado de *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*, (p. 20), INEC. 2018.

También hay que indicar que, para facilitar el proceso investigativo, las empresas además de pertenecer a estos sectores deben estar ubicadas en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía durante el año 2017.

Según datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018), es de 3755 empresas que pertenecen a los subsectores de elaboración de alimentos y bebidas a nivel nacional.

En los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía, existen 1043 empresas, según la base de datos elaborada por las autoras a partir de la información disponible en la Superintendencia. Sin embargo, fue necesario depurar dicha base considerando los siguientes criterios: situación legal, información de contacto y disponibilidad de estados financieros actualizados. De esta forma, el tamaño de la población se redujo a 284 empresas, debido a que varias no tenían una situación actual activa, algunas se encontraban en estado de liquidación, disolución o cancelación, tampoco poseían información de contacto y estados financieros.

Para identificar los tipos de empresas presentes en la población se utilizó la clasificación adoptada por el INEC que se expone en la tabla 11.

Tabla 11
Clasificación de las empresas por tamaño

Clasificación de la empresa	Personal Ocupado	Ventas anuales (USD \$)
Microempresa	1 – 9	Hasta 100.000
Pequeña empresa	10 - 49	100.001 – 1.000.000
Mediana empresa	50 – 199	1.000.001 – 5.000.000
Grande empresa	200 y más	5.000.001 y más

Nota. Tomado de *Encuesta estructural empresarial 2016: resumen ejecutivo*. INEC, 2018.

Aplicando la anterior distribución en el sector y con base en el volumen de ventas anuales registradas en los estados de resultados de las empresas, se presenta en la tabla 12 el número de empresas de acuerdo con su tamaño.

Tabla 12
Número de empresas por tamaño

Clasificación de la empresa	Número
Microempresa	76
Pequeña empresa	105
Mediana empresa	48
Grande empresa	55
Total	284

Nota. Tomado de *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*, 2018.

Al ser esta una población pequeña, en la presente investigación se llevará a cabo un censo de esta.

Matriz de variables

Para operacionalizar las variables se tomaron en cuenta los objetivos, el marco teórico y el marco referencial desarrollados en la presente investigación.

Con respecto a los objetivos era necesario considerar tanto a las dimensiones de la organización de aprendizaje como al desempeño organizacional ya que se busca analizar la existencia de una relación entre estas variables.

Con base en lo mencionado, al realizar la investigación bibliográfica se encontraron a las autoras Karen Watkins y Victoria Marsick, expertas en el estudio de las organizaciones de aprendizaje desde la década de los 90, quienes desarrollaron bases teóricas que sustentan a los

objetivos de la investigación, así como también elaboraron un instrumento de recolección de información que toma en cuenta a las dimensiones y niveles de aprendizaje propuestos en la parte introductoria.

En relación con el marco referencial, se mencionaron tres estudios en donde se analizó la relación existente entre la organización de aprendizaje y el desempeño financiero de las empresas y, tanto la base teórica como el instrumento utilizado para realizar dichas investigaciones, fueron desarrollados por las autoras antes referidas.

Para construir la matriz de variables tentativa se utilizaron las dimensiones definidas por Marsick y Watkins (1997), así como los ítems de su instrumento. De esta forma se completaron las partes faltantes de la matriz. Posterior a ello, se realizó la validación de las variables con ayuda de la Máster Ángela Pazmiño, Directora de Posgrados Empresariales de la Universidad Internacional del Ecuador y experta en organizaciones que aprenden. En la tabla 13 se expone la matriz de variables definitiva, resultado de este proceso.

Tabla 13
Matriz de variables operacionalizadas

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Aprendizaje Continuo	Aprendizaje por errores	Proceso por el que se adquiere conocimiento, habilidades, conductas o valores a partir de experiencias pasadas en donde se han cometido errores.	Fuentes secundarias y primarias	Discusión de errores para aprender	1.- En mi organización, la gente discute abiertamente sus errores para así aprender de ellos.
	Habilidades laborales futuras	Reconocimiento de las habilidades y destrezas que en un futuro serán requeridas por los colaboradores para cumplir con sus tareas laborales.	Fuentes secundarias y primarias	Habilidades laborales futuras	2.- En mi organización, la gente identifica que habilidades necesitarán para desarrollar tareas de trabajo en el futuro.
	Aprendizaje colaborativo	“...aprendizaje mediante la participación de dos o más individuos en la búsqueda de información, para lograr una comprensión o entendimiento compartido de un concepto, problema o situación...” (Scagnoli, 2006, pág. 39).	Fuentes secundarias y primarias	Personas que se ayudan a aprender	3.- En mi organización, la gente se ayuda mutuamente a aprender.
	Accesibilidad de recursos para el aprendizaje	Facilidad de acceso de los recursos que contribuyen al aprendizaje de los colaboradores.	Fuentes secundarias y primarias	Dinero y otros recursos para aprender	4.- En mi organización, la gente puede conseguir dinero y otros recursos para apoyar su aprendizaje.
	Tiempo de apoyo al aprendizaje	Tiempo dedicado por las personas a su aprendizaje como al aprendizaje de sus colegas.	Fuentes secundarias y primarias	Tiempo de apoyo al aprendizaje	5.- En mi organización, se le da tiempo a la gente para apoyar su aprendizaje.
	Aprendizaje por problemas	Adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes mediante problemas y situaciones reales que permiten desarrollar competencias profesionales (Bernabeu & Cónsul, 2018).	Fuentes secundarias y primarias	Problemas observados como oportunidades	6- En mi organización, la gente ve los problemas en su trabajo como una oportunidad para aprender.
	Aprendizaje por recompensa	Aprendizaje que a través de la aplicación de una recompensa provoca una mejora real en el mismo (Pinillos, 1960).	Fuentes secundarias y primarias	Recompensas por el aprendizaje	7.- En mi organización, se recompensa a la gente por aprender.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Consulta y diálogo	Evaluación Formativa	“...retroalimentación que se da a los individuos para que tomen acciones correctivas en su desempeño” (McMillan, 2001, pág. 14).	Fuentes secundarias y primarias	Retroalimentación impartida	8.- En mi organización, la gente se da retroalimentación mutua de una manera abierta y honesta.
	Escucha Activa	“...significa escuchar con atención y concentración, centrar toda nuestra energía en las palabras e ideas del comunicado, entender el mensaje y demostrarle a nuestro interlocutor que se siente bien interpretado” (Ortiz, 2007, pág. 13).	Fuentes secundarias y primarias	Capacidad para escuchar otros puntos de vista	9.- En mi organización, la gente escucha las opiniones de otros antes de hablar.
	Cuestionamiento Laboral	Promoción de los colaboradores para que estos cuestionen las actividades, situaciones, problemas y actitudes que se presentan en su entorno independientemente de su posición en la estructura organizacional.	Fuentes secundarias y primarias	Preguntas realizadas por los colaboradores sin importar su rango	10.- En mi organización, se alienta a la gente a preguntar “por qué” independientemente de su rango.
	Petición de opiniones	Solicitud de la persona que emite una opinión a las demás, a que expresen las suyas con respecto a su opinión.	Fuentes secundarias y primarias	Opiniones de otros colaboradores	11.- En mi organización, cada vez que alguien expresa sus opiniones, también pregunta qué piensan los demás al respecto.
	Respeto	“...consideración y valoración especial con respecto a alguien o algo y que por lo tanto se debe tolerar” (Camps, 1990, pág. 25).	Fuentes secundarias y primarias	Respeto mostrado	12.- En mi organización, la gente se trata con respeto.
	Confianza	“...expectativa sobre la buena voluntad que tendrían los seres humanos” (Yañez, Ahumada, & Cova, 2006, pág. 11).	Fuentes secundarias y primarias	Tiempo para crear confianza	13.- En mi organización, la gente se esfuerza por establecer vínculos de confianza entre ellos

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Aprendizaje en Equipo	Adaptación de objetivos laborales	Grado de libertad que disponen los colaboradores para que sus objetivos puedan modificarse y adaptarse según sus requerimientos.	Fuentes secundarias y primarias	Objetivos grupales adaptados	14.- En mi organización, los equipos/grupos tienen la libertad de modificar sus metas cuando sea necesario.
	Igualdad durante el aprendizaje	Imparcialidad en el trato entre los miembros que conforman grupos o equipos de trabajo sin tomar en cuenta sus diferencias.	Fuentes secundarias y primarias	Trato imparcial entre los miembros	15.- En mi organización, los equipos/grupos tratan a sus miembros como iguales, sin importar sus rangos, culturas u otras diferencias.
	Trabajo en equipo	“...conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz” (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, & Volpe, 1995, pág. 336).	Fuentes secundarias y primarias	Desempeño del trabajo en equipo	16.- En mi organización, los equipos/grupos se concentran en la tarea del grupo y en el funcionamiento del grupo (el proceso del grupo).
	Transformación del pensamiento	Grado de transformación del pensamiento de los colaboradores a partir de las discusiones con sus colegas o de la información recolectada.	Fuentes secundarias y primarias	Discusiones grupales	17.- En mi organización, los equipos/grupos reexaminan sus pensamientos como resultado de discusiones de grupo o información recogida.
	Aprendizaje por recompensa	Aprendizaje que a través de la aplicación de una recompensa provoca una mejora real en el mismo (Pinillos, 1960).	Fuentes secundarias y primarias	Recompensas por logros grupales	18.- En mi organización, los equipos/grupos son retribuidos por sus logros como equipos/grupos.
	Reconocimiento del trabajo en equipo	Atención dada por la organización hacia las recomendaciones realizadas por los equipos / grupos.	Fuentes secundarias y primarias	Atención a las recomendaciones de los equipos	19.- En mi organización, los equipos/grupos tienen confianza en que la organización actuará de acuerdo con sus recomendaciones.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Sistema Integrado	Comunicación bidireccional	Comunicación que se desarrolla entre dos o más personas en donde ambas participan activamente mediante la aclaración de la información, la comprobación de la interpretación del mensaje, la precisión de la información.	Fuentes secundarias y primarias	Sistemas de comunicación bidireccional	20.- Mi organización utiliza regularmente una comunicación de doble vía, tal como sistemas de sugerencias, tableros de anuncios electrónicos, periódicos murales o reuniones tipo grupos primarios.
	Accesibilidad de la información	Facilidad con la que las personas pueden acceder a la información que requieren para realizar sus actividades.	Fuentes secundarias y primarias	Tiempo y facilidad para obtener la información	21.- Mi organización ofrece las condiciones para que la gente pueda conseguir en cualquier momento la información necesaria de una manera rápida y fácil.
	Conocimiento de habilidades de los empleados	Conocimiento y registro actualizado de las habilidades de los colaboradores de la organización.	Fuentes secundarias y primarias	Bases de datos de habilidades de los colaboradores actualizados	22.- Mi organización mantiene una base de datos actualizada de las habilidades del empleado.
	Sistemas de medición del rendimiento	Sistemas propios de la organización que permite medir las diferencias entre el rendimiento actual y el rendimiento esperado de diferentes actividades y procesos.	Fuentes secundarias y primarias	Diferencia entre rendimiento actual y esperado	23.- Mi organización crea sistemas para medir la diferencia entre el rendimiento actual y el previsto.
	Accesibilidad de lecciones aprendidas	Facilidad con la que los colaboradores pueden acceder a lecciones aprendidas en la organización.	Fuentes secundarias y primarias	Lecciones aprendidas disponibles	24.-Mi organización pone su conocimiento y sabiduría a disposición de todos los empleados.
	Medición de los resultados de la formación	Comparación de los resultados obtenidos debido a la capacitación, con la situación anterior y el tiempo y recursos invertidos.	Fuentes secundarias y primarias	Resultados de la formación	25.-Mi organización mide los resultados del tiempo y de los recursos gastados en el entrenamiento.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Empoderamiento	Reconocimiento a la proactividad	Grado en el que la organización reconoce y estima a aquellas personas que actúan antes de las situaciones futuras.	Fuentes secundarias y primarias	Grado de reconocimiento	26.- Mi organización reconoce a la gente por tomar iniciativa.
	Flexibilidad en la ejecución del trabajo	Variedad de formas en las que los colaboradores pueden realizar sus tareas laborales.	Fuentes secundarias y primarias	Opciones laborales	27.- Mi organización le da opciones a la gente sobre como cumplir con sus asignaciones de trabajo.
	Visión organizacional	Grado en el que la organización toma en cuenta a sus colaboradores para cumplir con la visión organizacional.	Fuentes secundarias y primarias	Contribuciones de los colaboradores a la visión	28.- Mi organización invita a la gente a que contribuya a la visión de la organización.
	Control de recursos	Libertad de la que disponen los colaboradores con respecto a cómo utilizan los recursos que requieren para realizar su trabajo.	Fuentes secundarias y primarias	Control de los recursos usados en el trabajo	29.- Mi organización da control a la gente sobre los recursos que necesitan para cumplir con su trabajo.
	Toma de riesgos calculados	Grado en el que la organización da su apoyo a los colaboradores que toman riesgos calculados.	Fuentes secundarias y primarias	Riesgos calculados	30.- Mi organización apoya a los empleados que toman riesgos calculados.
	Alineación de visiones	Grado en el que las visiones de los diferentes niveles y grupos se encuentran adheridas unas con otras y funcionan en conjunto.	Fuentes secundarias y primarias	Grado de alineación	31.- Mi organización forja visiones compatibles a través de los diversos niveles y grupos de trabajo.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Conexión del sistema	Equilibrio laboral y familiar	Apoyo prestado por la organización para que los colaboradores dediquen tiempo a su trabajo y familia de forma igualitaria.	Fuentes secundarias y primarias	Equilibrio entre trabajo y familia	32.- Mi organización ayuda a los empleados a balancear el trabajo y la familia.
	Perspectiva global	Promoción de un cambio de pensamiento enfocado a nivel global por parte de la organización hacia sus colaboradores.	Fuentes secundarias y primarias	Visión global	33.- Mi organización alienta a la gente a que piense desde una perspectiva global.
	Opiniones de los clientes	Consideración de las opiniones de los clientes en el proceso de toma de decisiones de la organización por parte de los colaboradores.	Fuentes secundarias y primarias	Decisiones basadas en opiniones de clientes	34.- Mi organización alienta a todos a que traigan las opiniones de los clientes dentro del proceso de toma de decisiones.
	Impacto moral	Consideración por, parte de la organización, sobre como sus decisiones pueden afectar a la conducta moral de sus colaboradores.	Fuentes secundarias y primarias	Impacto de las decisiones en la moral de los empleados	35.- Mi organización considera el impacto de las decisiones sobre la moral del empleado.
	Vinculación con la comunidad	Búsqueda del desarrollo de la organización y la comunidad a través de una relación directa para identificar necesidades.	Fuentes secundarias y primarias	Cooperación empresa-comunidad	36.- Mi organización trabaja juntamente con la comunidad exterior para resolver necesidades mutuas.
	Participación de la organización en la resolución de problemas	Grado de participación de los colaboradores en la resolución de problemas.	Fuentes secundarias y primarias	Resolución de problemas	37.- Mi organización alienta a la gente a que consiga respuestas a través de toda la organización al solucionar problemas.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Liderazgo Estratégico	Apoyo al aprendizaje y entrenamiento	Grado de apoyo y respaldo, por parte de los líderes, cuando existen oportunidades de aprendizaje y apoyo.	Fuentes secundarias y primarias	Respaldo de los líderes para aprender y entrenarse	38.- En mi organización, los líderes generalmente apoyan las peticiones para el entrenamiento o las oportunidades de aprender de los trabajadores.
	Información compartida	Frecuencia con la que los líderes comparten información con sus colaboradores con respecto a su organización.	Fuentes secundarias y primarias	Información compartida por los líderes	39.- En mi organización, los líderes comparten con los empleados la información actualizada sobre competidores, tendencias de la industria, y direcciones de la organización.
	Empoderamiento otorgado	Aumento de la participación de los colaboradores de la organización para alcanzar la visión de la misma.	Fuentes secundarias y primarias	Empoderamiento otorgado a los colaboradores por los líderes	40.- En mi organización, los líderes empoderan a otros para ayudar a realizar la visión de la organización.
	Mentoría y asesoramiento	Ayuda por parte de los líderes que poseen mayor conocimiento a quienes lideran que tienen menos experiencia y conocimiento.	Fuentes secundarias y primarias	Líderes mentores y asesores	41.- En mi organización, los líderes aconsejan y entrenan a los dirigen.
	Búsqueda de aprendizaje	Grado de interés presentado en los líderes y que debido a ello busquen oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para sus liderados.	Fuentes secundarias y primarias	Oportunidades para aprender	42.- En mi organización, los líderes buscan continuamente oportunidades de aprender.
	Cumplimiento de valores organizacionales	Nivel de cumplimiento y consistencia entre las acciones realizadas por los colaboradores y los valores de la organización.	Fuentes secundarias y primarias	Consistencia de las acciones con los valores organizacionales	43.- En mi organización, los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Desempeño Financiero	Retorno de la inversión	"...razón que relaciona el ingreso generado por una empresa a los recursos usados para generar ese ingreso" (Cuevas, 2001, p. 14).	Fuentes secundarias y primarias	Porcentajes de ROI	44.- En mi organización, el retorno de la inversión es mayor que el año pasado.
	Productividad promedio por empleado	Es la relación existente entre la producción y el número de trabajadores empleados para la misma (Carro & González, 2013).	Fuentes secundarias y primarias	Productividad	45.- En mi organización, la productividad promedio por empleado es mayor que el año pasado.
	Ciclo de conversión de efectivo	"...es la suma entre la edad promedio del inventario y el periodo promedio de cobro menos el periodo promedio de pago" (Gitman y Zutter, 2012, p. 68).	Fuentes secundarias y primarias	Tiempo de comercialización	46.- En mi organización, el tiempo de comercialización de productos y servicios es menor que el año pasado.
	Tiempo de respuesta ante quejas de clientes	Tiempo que se demora la organización en dar una solución a las quejas de los clientes.	Fuentes secundarias y primarias	Tiempo de respuesta	47.- En mi organización, el tiempo de respuesta para las quejas de los clientes es mejor que el año pasado.
	Participación de mercado	"...es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico" (Domínguez & Hermo, 2007, pág. 65).	Fuentes secundarias y primarias	Porcentaje de participación	48.- En mi organización, la participación de mercado es mayor que el año pasado.
	Costo por transacción comercial	"...son aquellas características o dimensiones de una transacción que hacen el intercambio problemático o sumamente costoso" (Salgado, 2003).	Fuentes secundarias y primarias	Costo promedio por transacción	49.- En mi organización, el costo por transacción comercial es menor que el año pasado.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS SDLOQ
Desempeño del conocimiento	Satisfacción del cliente	“...es una evaluación global basada en la experiencia total de la compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo” (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994, pág. 10).	Fuentes secundarias y primarias	Porcentaje de clientes satisfechos	50.- En mi organización, la satisfacción del cliente es mayor que el año pasado.
	Sugerencias	Comparación entre las sugerencias recibidas y las implementadas durante el año actual con respecto a años anteriores.	Fuentes secundarias y primarias	Sugerencias implementadas	51.- En mi organización, el número de sugerencias puestas en ejecución es mayor que el año pasado.
	Nuevos productos o servicios	Comparación entre la cantidad de nuevos productos y servicios generados en el año actual con años anteriores.	Fuentes secundarias y primarias	Cantidad de nuevos productos y servicios	52.- En mi organización, el número de productos nuevos o servicios es mayor que el año pasado.
	Colaboradores capacitados	Relación entre los colaboradores capacitados y el total de colaboradores en la organización.	Fuentes secundarias y primarias	Porcentaje de colaboradores capacitados	53.- En mi organización, el porcentaje de trabajadores expertos o calificados, comparados con la mano de obra total, es mayor que el año pasado.
	Gastos de tecnología y procesamiento de la información	Comparación del gasto total de tecnología actual con el de años anteriores.	Fuentes secundarias y primarias	Gastos de tecnología y procesamiento de información	54.- En mi organización, el porcentaje del gasto total dedicado a tecnología y procesamiento de información es mayor que el año pasado.
	Personas que aprenden nuevas habilidades	Comparación entre el número de personas que aprenden nuevas habilidades con respecto a años anteriores.	Fuentes secundarias y primarias	Número de personas que aprenden nuevas habilidades	55.- En mi organización, el número de individuos que aprenden nuevas habilidades es mayor que el año pasado.

Dimensiones	Variable	Descripción	Fuentes	Indicadores	ITEMS
Características demográficas	Sector al que pertenece la empresa	Actividad a la que se dedica la empresa, qué es lo que hace o qué productos fabrica.	Fuentes secundarias y primarias	Sector de alimentos Sector de Bebidas Ambos	56.- ¿A qué sector pertenece su empresa?
	Tamaño de la empresa	Es el mayor o menor volumen de cada uno de los factores que sirven para explicar lo que es y lo que hace la empresa. (Universidad a distancia de Madrid, 2018).	Fuentes secundarias y primarias	Número de empleados Ingresos Anuales	57.- ¿Cuál es el número de empleados de su empresa? 58.- ¿Cuáles son los ingresos anuales de la empresa?
	Cantón de ubicación	Localización geográfica de la empresa, sitio o lugar en donde opera la misma.	Fuentes secundarias y primarias	Quito, Rumiñahui, Mejía	59.- ¿En qué cantón se encuentra ubicada su empresa?
	Años de funcionamiento	Número de años que la empresa se encuentra activa y operando normalmente sin interrupciones.	Fuentes secundarias y primarias	Número de años	60.- ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su empresa?
	Procedencia de la empresa	Ámbito geográfico que desea abarcar una empresa, territorio que ocupa la misma.	Fuentes secundarias y primarias	Nacional o Internacional	61.- ¿Cuál es la procedencia de su empresa?
	Nivel jerárquico que ocupa el encuestado	Ubicación que tiene una persona dentro de una empresa cumpliendo tareas o funciones debido a un rango, grado o importancia.	Fuentes secundarias y primarias	Niveles jerárquicos de la empresa	62.- ¿Cuál es el nivel jerárquico que tiene su puesto dentro de la empresa?
	Género	Conjunto de personas que tienen características generales en común.	Fuentes secundarias y primarias	Masculino; Femenino No responder	63.- ¿Cuál es su género?
	Nivel de educación	Grado de instrucción más alto alcanzado por una persona.	Fuentes secundarias y primarias	Secundario, técnico, universitario, posgrado	64.- ¿Cuál es su nivel de educación?
	Edad	Tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de una persona.	Fuentes secundarias y primarias	Años	65.- ¿Cuántos años tiene?
Años que trabaja en la empresa	Tiempo que una persona ha laborado en una empresa ejecutando el trabajo para el cual ha sido contratado.	Fuentes secundarias y primarias	Años	66.- ¿Cuántos años trabaja en la empresa?	

Nota. Elaborado a partir del estudio *Demonstrating the value of an Organization's Learning Culture*, (p. 142) por Marsick y Watkins, 2003.

Diseño del instrumento de recolección de información

Tabla 14.

Diseño del instrumento de recolección de información

Necesidades de información	VARIABLES A MEDIR	ESCALA	FORMATO	REDACCIÓN	SECUENCIA
Aprendizaje continuo	Aprendizaje por errores	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente discute abiertamente sus errores para así aprender de ellos Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	1
	Habilidades laborales futuras	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente identifica que habilidades necesitarán para desarrollar tareas de trabajo en el futuro. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	2
	Aprendizaje colaborativo	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente se ayuda mutuamente a aprender. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	3
	Accesibilidad de recursos para el aprendizaje	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente puede conseguir dinero y otros recursos para apoyar su aprendizaje. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	4
	Tiempo de apoyo al aprendizaje	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, se le da tiempo a la gente para apoyar su aprendizaje. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	5
	Aprendizaje por problemas	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente ve los problemas en su trabajo como una oportunidad para aprender. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	6
	Aprendizaje por recompensa	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, se recompensa a la gente por aprender. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	7

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Consulta y diálogo	Evaluación Formativa	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente se da retroalimentación mutua de una manera abierta y honesta. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	8
	Escucha Activa	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente escucha las opiniones de otros antes de hablar. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	9
	Cuestionamiento Laboral	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, se alienta a la gente a preguntar “por qué” independientemente de su rango. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	10
	Petición de opiniones	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, cada vez que alguien expresa sus opiniones, también pregunta qué piensan los demás al respecto. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	11
	Respeto	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente se trata con respeto. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	12
	Confianza	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, la gente se esfuerza por establecer vínculos de confianza entre ellos Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	13

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Aprendizaje en Equipo	Adaptación de objetivos laborales	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los equipos/grupos tienen la libertad de modificar sus metas cuando sea necesario. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	14
	Igualdad durante el aprendizaje	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los equipos/grupos tratan a sus miembros como iguales, sin importar sus rangos, culturas u otras diferencias. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	15
	Trabajo en equipo	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los equipos/grupos se concentran en la tarea del grupo y en el funcionamiento del grupo (el proceso del grupo). Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	16
	Transformación del pensamiento	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los equipos/grupos reexaminan sus pensamientos como resultado de discusiones de grupo o información recogida. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	17
	Aprendizaje por recompensa	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los equipos/grupos son retribuidos por sus logros como equipos/grupos. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	18
	Reconocimiento del trabajo en equipo	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los equipos/grupos tienen confianza en que la organización actuará de acuerdo con sus recomendaciones. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	19

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Sistema Integrado	Comunicación bidireccional	Intervalo	Escala de medición	Mi organización utiliza regularmente una comunicación de doble vía, tal como sistemas de sugerencias, tableros de anuncios electrónicos, periódicos murales o reuniones tipo grupos primarios. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	20
	Accesibilidad de la información	Intervalo	Escala de medición	Mi organización ofrece las condiciones para que la gente pueda conseguir en cualquier momento la información necesaria de una manera rápida y fácil. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	21
	Conocimiento de habilidades de los empleados	Intervalo	Escala de medición	Mi organización mantiene una base de datos actualizada de las habilidades del empleado. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	22
	Sistemas de medición del rendimiento	Intervalo	Escala de medición	Mi organización crea sistemas para medir la diferencia entre el rendimiento actual y el previsto. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	23
	Accesibilidad de lecciones aprendidas	Intervalo	Escala de medición	Mi organización pone su conocimiento y sabiduría a disposición de todos los empleados. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	24
	Medición de los resultados de la formación	Intervalo	Escala de medición	Mi organización mide los resultados del tiempo y de los recursos gastados en el entrenamiento. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	25

Necesidades de información	VARIABLES a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Empoderamiento	Reconocimiento a la proactividad	Intervalo	Escala de medición	Mi organización reconoce a la gente por tomar iniciativa. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	26
	Flexibilidad en la ejecución del trabajo	Intervalo	Escala de medición	Mi organización le da opciones a la gente sobre como cumplir con sus asignaciones de trabajo. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	27
	Visión organizacional	Intervalo	Escala de medición	Mi organización invita a la gente a que contribuya a la visión de la organización. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	28
	Control de recursos	Intervalo	Escala de medición	Mi organización da control a la gente sobre los recursos que necesitan para cumplir con su trabajo. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	29
	Toma de riesgos calculados	Intervalo	Escala de medición	Mi organización apoya a los empleados que toman riesgos calculados. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	30
	Alineación de visiones	Intervalo	Escala de medición	Mi organización forja visiones compatibles a través de los diversos niveles y grupos de trabajo. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	31

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Conexión del sistema	Equilibrio laboral y familiar	Intervalo	Escala de medición	Mi organización ayuda a los empleados a balancear el trabajo y la familia. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	32
	Perspectiva global	Intervalo	Escala de medición	Mi organización alienta a la gente a que piense desde una perspectiva global. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	33
	Opiniones de los clientes	Intervalo	Escala de medición	Mi organización alienta a todos a que traigan las opiniones de los clientes dentro del proceso de toma de decisiones. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	34
	Impacto moral	Intervalo	Escala de medición	Mi organización considera el impacto de las decisiones sobre la moral del empleado. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	35
	Vinculación con la comunidad	Intervalo	Escala de medición	Mi organización trabaja juntamente con la comunidad exterior para resolver necesidades mutuas. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	36
	Participación de la organización en la resolución de problemas	Intervalo	Escala de medición	Mi organización alienta a la gente a que consiga respuestas a través de toda la organización al solucionar problemas. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	37

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Liderazgo Estratégico	Apoyo al aprendizaje y entrenamiento	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los líderes generalmente apoyan las peticiones para el entrenamiento o las oportunidades de aprender de los trabajadores. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	38
	Información compartida	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los líderes comparten con los empleados la información actualizada sobre competidores, tendencias de la industria y direcciones de la organización. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	39
	Empoderamiento otorgado	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los líderes empoderan a otros para ayudar a realizar la visión de la organización. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	40
	Mentoría y asesoramiento	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los líderes aconsejan y entrenan a los que dirigen. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	41
	Búsqueda de aprendizaje	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los líderes buscan continuamente oportunidades de aprender. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	42
	Cumplimiento de valores organizacionales	Intervalo	Escala de medición	En mi organización, los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores. Casi nunca 1 2 3 4 5 6 Casi siempre	43

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Desempeño Financiero	Retorno de la inversión	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el retorno de la inversión es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	44
	Productividad promedio por empleado	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, la productividad promedio por empleado es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	45
	Ciclo de conversión del efectivo	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el tiempo de comercialización de productos y servicios es menor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	46
	Tiempo de respuesta ante quejas de clientes	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el tiempo de respuesta para las quejas de los clientes es mejor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	47
	Participación de mercado	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, la participación de mercado es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	48
	Costo por transacción comercial	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el costo por transacción comercial es menor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	49

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Desempeño del conocimiento	Satisfacción del cliente	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, la satisfacción del cliente es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	50
	Sugerencias	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el número de sugerencias puestas en ejecución es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	51
	Nuevos productos o servicios	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el número de productos nuevos o servicios es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	52
	Colaboradores capacitados	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el porcentaje de trabajadores expertos o calificados, comparados con la mano de obra total, es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	53
	Gastos de tecnología y procesamiento de la información	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el porcentaje del gasto total dedicado a tecnología y procesamiento de información es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	54
	Personas que aprenden nuevas habilidades	Intervalo	Escala de Likert	En mi organización, el número de individuos que aprenden nuevas habilidades es mayor que el año pasado. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo	55

Necesidades de información	Variables a medir	Escala	Formato	Redacción	Secuencia
Demográficas	Sector al que pertenece la empresa	Nominal	Selección múltiple	¿A qué sector pertenece su empresa? Elaboración de alimentos Elaboración de bebidas Ambos	56
	Número de empleados	Nominal	Selección múltiple	¿Cuál es el número de empleados de la empresa? 1-9 10-49 50-199 200 y más	57
	Ingresos anuales	Nominal	Selección múltiple	¿Cuáles son los ingresos anuales de la empresa? Hasta 100.000 100.001-1.000.000 1.000.001-5.000.000 5.000.000 y más	58
	Cantón de ubicación	Nominal	Selección múltiple	¿En qué cantón se encuentra ubicada su empresa? Quito Rumiñahui Mejía	59
	Años de funcionamiento	Nominal	Selección múltiple	¿Cuántos años de funcionamiento tiene su empresa? Menos de 1 año 1-5 años 5-10 años 10-20 años Más de 20 años	60
	Procedencia de la empresa	Nominal	Selección múltiple	¿Cuál es la procedencia de su empresa? Nacional Internacional	61
	Nivel jerárquico que ocupa el encuestado	Nominal	Selección múltiple	¿Cuál es el nivel jerárquico que ocupa su puesto dentro de la empresa? Alta Gerencia Staff Gerencia Media Supervisión Operativo	62
	Género	Nominal	Selección múltiple	¿Cuál es su género? Masculino Femenino Prefiero no responder	63
	Nivel de educación	Nominal	Selección múltiple	¿Cuál es su nivel de educación finalizada? Secundaria Técnica Universitaria Post-grado	64
	Edad	Razón	Abierta	¿Cuántos años tiene? ____ años	65
Años que trabaja en la empresa	Nominal	Selección múltiple	¿Cuántos años trabaja en la empresa? Menos de 1 año 1-5 años 5-10 años 10-20 años Más de 20 años	66	

Nota. Elaborado por las autoras a partir del estudio *Demonstrating the value of an Organization's Learning Culture*, (p. 142), por Marsick y Watkins, 2003.

Con respecto a las escalas de medida, se seleccionaron a la escala de medición para la parte de las dimensiones de la organización de aprendizaje, debido a que se requiere medir la frecuencia con la que ocurren las afirmaciones presentadas en el instrumento según la percepción del encuestado; y a la escala de Likert para la parte del desempeño organizacional puesto que se necesita que el encuestado indique el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las afirmaciones expuestas en el instrumento (Malhotra, 2008).

Para ambas escalas se consideró que comiencen desde el 1 y terminen en el 6, siendo uno el extremo negativo y seis el extremo positivo. Se tomó la decisión de utilizar una escala par con la finalidad de evitar colocar la alternativa intermedia (posición neutral, opción de indecisión) que impide al encuestado tomar una posición con respecto a la afirmación ilustrada en el ítem (Matas, 2018).

Esta alternativa puede ser seleccionada por las personas cuando responden según lo que consideran que los demás esperan que contesten o, cuando quieren ocultar opiniones socialmente no deseables o cuestiones personales (Johns, 2005; Hernández & otros, 2001). Al tratarse de una investigación que depende de la opinión y percepción del empleado de la empresa (responsable de talento humano), dicha alternativa puede transformarse en un limitante adicional al instrumento.

Junto con ello, también hay que mencionar que se han realizado estudios sobre el número de alternativas que se deben considerar en las escalas tipo Likert y según Pemberton (1933), investigador de este tema, llegó a la conclusión de que un instrumento de recolección de información puede obtener una mayor confiabilidad con el aumento de las alternativas en las escalas, específicamente de cinco a siete. Otros autores corroboraron las conclusiones de Pemberton y encontraron que el aumento de la confiabilidad es apreciable hasta las siete alternativas (Cummins & Gullone, 2000; Dillman, 2007).

Por otra parte, Marsick y Watkins (2013), autoras del instrumento original, recomiendan no utilizar la puntuación de una escala tipo Likert de 5 puntos ya que reduce la confiabilidad de las dimensiones y genera la regresión a la media, por lo que consideran que una escala de 6 puntos es adecuada.

Aplicación de la prueba piloto (pre test)

Para llevar a cabo la aplicación de la prueba piloto, se elaboró un cuestionario borrador a partir de los ítems desarrollados en la tabla 14, que fue aplicado a 4 empresas representantes de la población objetivo, mencionándolas a continuación: PARMALAT DEL ECUADOR S.A. (grande empresa), FERROGALARZA S.A. (mediana empresa), CROSTYBALL CÍA. LTDA. (pequeña empresa) y NUTRINFA CÍA. LTDA. (microempresa). Se seleccionó una empresa perteneciente a cada tamaño en que se clasificó a la población objetivo con la finalidad de que el cuestionario sea entendible en todas las divisiones.

La prueba piloto se desarrolla con el propósito de mejorar el cuestionario borrador verificando la claridad en las instrucciones e ítems, la dificultad de las preguntas, el nivel de comprensión de los encuestados con respecto al instrumento, el tiempo de duración, entre otros.

En la tabla 15 se encuentran las observaciones y/o recomendaciones sugeridas por los encuestados posterior a la resolución del cuestionario borrador.

Tabla 15.

Observaciones y/o recomendaciones de la encuesta piloto

N.º de pregunta	Interrogante	N.º de respuestas	Observaciones / Recomendaciones
1. NIVEL INDIVIDUAL			
1	Aprendizaje por errores	6	No existen novedades en el nivel de aprendizaje individual.
2	Habilidades laborales futuras	6	
3	Aprendizaje colaborativo	6	
4	Accesibilidad de recursos para el aprendizaje	6	
5	Tiempo de apoyo al aprendizaje	6	

N.º de pregunta	Interrogante	N.º de respuestas	Observaciones/ Recomendaciones
6	Aprendizaje por problemas	6	
7	Aprendizaje por recompensa	6	
8	Evaluación formativa	6	
9	Escucha activa	6	
10	Cuestionamiento laboral	6	
11	Petición de opiniones	6	
12	Respeto	6	
13	Confianza	6	
2. NIVEL DE EQUIPO			
14	Adaptación de objetivos laborales	6	
15	Igualdad durante el aprendizaje	6	No existen novedades en el nivel de aprendizaje de equipo.
16	Trabajo en equipo	6	
17	Transformación del pensamiento	6	
18	Aprendizaje por recompensa	6	
19	Reconocimiento del trabajo en equipo	6	
3. NIVEL ORGANIZACIONAL			
20	Comunicación bidireccional	6	
21	Accesibilidad de la información	6	No existen novedades en el nivel de aprendizaje organizacional.
22	Conocimiento de habilidades de los empleados	6	
23	Sistemas de medición del rendimiento	6	
24	Accesibilidad de lecciones aprendidas	6	
25	Medición de los resultados de la formación	6	
26	Reconocimiento a la proactividad	6	
27	Flexibilidad en la ejecución del trabajo	6	
28	Visión organizacional	6	
29	Control de recursos	6	
30	Toma de riesgos calculados	6	
31	Alineación de visiones	6	
31	Equilibrio laboral y familiar	6	
33	Perspectiva global	6	
34	Opiniones de los clientes	6	
35	Impacto moral	6	
36	Vinculación con la comunidad	6	
37	Participación de la organización en la resolución de problemas	6	
38	Apoyo al aprendizaje y entrenamiento	6	
39	Información compartida	6	

N.º de pregunta	Interrogante	N.º de respuestas	Observaciones/ Recomendaciones
40	Empoderamiento otorgado	6	
41	Mentoría y asesoramiento	6	
42	Búsqueda de aprendizaje	6	
43	Cumplimiento de valores organizacionales	6	
4. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL			
44	Retorno de la inversión	6	
45	Productividad promedio por empleado	6	No existen novedades en la sección correspondiente al desempeño organizacional.
46	Ciclo de conversión del efectivo	6	
47	Tiempo de respuesta ante quejas de clientes	6	
48	Participación de mercado	6	
49	Costo por transacción comercial	6	
50	Satisfacción del cliente	6	
51	Sugerencias	6	
52	Nuevos productos o servicios	6	
53	Colaboradores capacitados	6	
54	Gastos en tecnología y procesamiento de la información	6	
55	Personas que aprenden nuevas habilidades	6	
5. DATOS DEMOGRÁFICOS			
56	Sector al que pertenece la empresa	3	No existen novedades en la sección correspondiente a los datos demográficos.
57	Número de empleados	4	
58	Ingresos anuales	4	
59	Cantón de ubicación	3	
60	Años de funcionamiento	5	
61	Procedencia de la empresa	2	
62	Nivel jerárquico del puesto	5	
63	Género	3	
64	Nivel de educación	4	
65	Edad	1	
66	Años que trabaja en la empresa	5	

Conclusiones:

- La encuesta piloto tuvo un tiempo de duración promedio de 12 minutos por participante, siendo 10 minutos el tiempo de resolución más rápida y 15 minutos el tiempo de resolución más lenta.
- El cuestionario es de fácil resolución para los encuestados.

- Los encuestados manifestaron que el instrumento era extenso pero factible de ser resuelto.
- El lenguaje utilizado es adecuado, permitiendo que los encuestados entiendan las interrogantes y respondan correctamente.
- Las instrucciones son claras y precisas.
- La mayoría de encuestados prefieren llenar el instrumento a través de una versión digital del mismo, en lugar de llenar la versión física del cuestionario, los mismos piden que dicha versión se envíe a sus correos electrónicos. Las razones, son el buen uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación además de mantener una conciencia ambiental.

Recomendaciones:

- Se recomienda aplicar el cuestionario a empleados de la organización que hayan sido delegados por el responsable de talento humano en caso de que este no pueda resolver el cuestionario por motivos de trabajo.
- Se recomienda eliminar la pregunta 58 correspondiente a los ingresos anuales de las empresas debido a que los encuestados pueden negarse a dar la información por la presencia de esta interrogante. Esta información será recabada a partir de los estados de resultados de las empresas.
- Se recomienda elaborar una versión digital del instrumento para atender la preferencia de los encuestados a entregar la información por medios digitales en lugar de cuestionarios físicos. Sin embargo, antes de enviar el instrumento, se debe mantener una conversación vía telefónica con el responsable de talento humano, con la finalidad de garantizar la confirmación y compromiso de colaboración al estudio.

Tomando en cuenta las conclusiones y recomendaciones de la prueba piloto, se elabora la segunda versión del cuestionario para proceder con la validación de este.

Validación del cuestionario

Una vez realizado el pretest, es necesario validar el cuestionario antes mencionado y esto, según diferentes autores (Villavicencio, Ruiz & Cabrera, 2016; Carvajal & otros, 2011), puede lograrse a través de la fiabilidad que es definida como “el grado en que un instrumento mide con precisión, sin error (...), de ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición” (Martin , 2004, pág. 27). Para medir la fiabilidad existen diferentes técnicas, siendo la más usada la evaluación de la consistencia interna del instrumento que permite medir la homogeneidad de los ítems e indica la relación que existe entre ellos, permitiendo que puedan acumularse y se obtenga una puntuación global (Martin , 2004).

La consistencia interna puede medirse mediante coeficientes estadísticos como son el Alpha de Cronbach y el de Kuder-Richardson, que de igual manera son los más utilizados (Carvajal, Centeno, Watson, Martínez, & Sanz, 2011).

Alfa de Cronbach: Es aquel coeficiente que permite medir la consistencia interna de un instrumento mediante el cálculo de la correlación de cada ítem con respecto a los otros, obteniéndose una gran cantidad de coeficientes de correlación. La puntuación global resulta del promedio de todos los coeficientes resultantes para cada ítem (Cozby, 2005). De esta manera, este estadístico permite concluir si todos los elementos se relacionan entre sí y por lo tanto, si están midiendo lo que deberían medir (Quero, 2010). También hay que mencionar que este coeficiente se utiliza para ítems con respuestas policotómicas (Cohen & Swerdlick, 2001).

Los resultados del alfa de Cronbach se ubican en un rango entre 0 a 1, en donde los coeficientes menores a 0,5 denotan un nivel de fiabilidad no aceptable, aquellos ubicados

entre 0,5 a 0,7 indican un nivel débil y pobre y aquellos mayores a 0,7 denotan un nivel aceptable, siendo los valores más cercanos a 1 los que indiquen un mayor nivel de fiabilidad (Carvajal, Centeno, Watson, Martínez, & Sanz, 2011).

Para calcular el alfa de Cronbach, siguiendo la recomendación de Malhotra (2008) se aplicó el instrumento a 15 empresas de la población objetivo, mismas que fueron procesadas en el programa estadístico SPSS, obteniendo así un coeficiente de 0,962; los resultados se exponen en la tabla 16.

Tabla 16.
Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,962	0,976	64

Por lo tanto, se concluye que el instrumento es confiable y no requiere cambios. El cuestionario definitivo se encuentra en el Anexo 1.

Trabajo de campo

Plan de trabajo

Para realizar el trabajo de campo de la investigación, se sectorizará la base de datos elaborada por las autoras, en la cual constan las 284 empresas a las que se aplicará el instrumento. De esta forma, las empresas se agruparán según los siguientes sectores: norte de Quito, centro de Quito, sur de Quito, cantón Rumiñahui y cantón Mejía. Posterior a ello, se obtendrán las cartas de petición de apoyo para recolectar información, emitidas por la universidad, y las copias del instrumento. Ambos documentos serán entregados en las empresas con la finalidad de obtener su colaboración.

El procedimiento para la recolección de información comenzará con la visita personal a cada una de las empresas de la población, en donde se presentarán las cartas de

apoyo por parte de la universidad para poder ingresar a las mismas, se explicará el motivo de nuestra visita, el objetivo del instrumento y se solicitará la colaboración del responsable de talento humano. Posterior a ello, se espera la aprobación y autorización de las empresas para aplicar el cuestionario.

En caso de que la visita personal no fuese efectiva, se solicitará a las empresas la información de contacto de la persona que pueda autorizar la recolección de la información (nombres, teléfonos, correos electrónicos) y de esta manera las encuestadoras puedan comunicarse y solicitar apoyo mediante esta vía. A su vez, las encuestadoras harán uso de la información de contacto presente en la base de datos si no fuese posible obtener la información en las visitas personales.

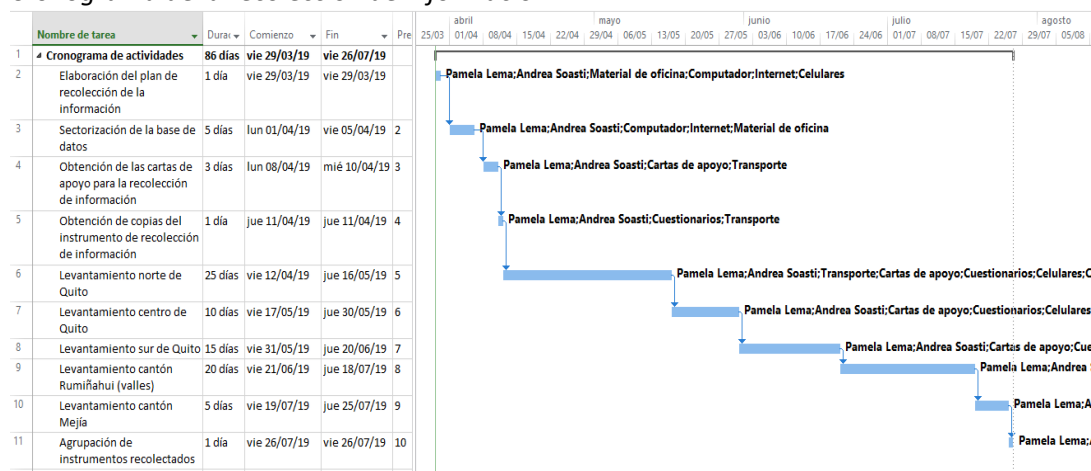
Adicional a lo mencionado, se preparará una versión en digital del instrumento en caso de que las empresas decidan dar su apoyo a través de esta forma.

Programación del tiempo

En la figura 9 se presenta el cronograma de actividades que se utilizará en la recolección de la información.

Figura 9

Cronograma de la recolección de información



Presupuesto

Para el trabajo de campo de esta investigación se cuenta con un presupuesto de \$1769,08, detallado en la tabla 17. El presupuesto se encuentra repartido de la siguiente manera:

- \$ 400 para transporte y movilización para aplicar las encuestas en las empresas de alimentos y bebidas en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía.
- \$ 28,40 de 284 copias del instrumento para la recolección de datos de acuerdo a la población obtenida en los diferentes cantones.
- \$ 5,68 de 284 copias de las cartas de petición de apoyo emitidas por la universidad.
- \$ 700,00 de dos celulares cuyo costo unitario es de \$350.
- \$ 30,00 correspondiente al plan de telefonía móvil durante tres meses.
- \$ 20,00 en materiales de oficina varios.
- \$ 519,00 en un equipo informático.
- \$ 66,00 en internet durante tres meses.

Tabla 17.
Presupuesto del trabajo de campo

Recursos	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
HUMANOS			
Encuestadoras	-	-	-
MATERIALES			
Materiales de oficina	-	20,00	20,00
Instrumentos de recolección de datos	1420	0,02	28,40
Cartas de apoyo	284	0,02	5,68
TECNOLÓGICOS			

Recursos	Unidad	Costo unitario	Costo total
Celulares	2	350,00	700,00
Plan de teléfono celular	Por 3 meses	10,00	30,00
Equipo informático	1	519,00	519,00
Internet	por 3 meses	22,00	66,00
TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN	por 3 meses	400,00	400,00
TOTAL			1.769,08

Personal

Consideraciones éticas del personal

A continuación, se presentan varias consideraciones éticas que las encuestadoras deben tomar en cuenta para no tener inconvenientes con los encuestados (Fontela, 2017).

- Acudir puntual a la cita prevista y con el material adecuado para el levantamiento de la información.
- Tener siempre a la vista su identificación ya sea la cédula de ciudadanía o el carnet de la Universidad.
- Está totalmente prohibido falsificar las respuestas de los cuestionarios, las encuestadoras no deben completar los mismos, ni responder las preguntas que hayan quedado en blanco debido a que los entrevistados no brindaron apoyo.
- Se deben respetar las respuestas y opiniones de los entrevistados, no obligarlos o presionarlos para que respondan el cuestionario, ni inducirlos a que den una determinada respuesta ya sea positiva o negativa para la empresa.
- Queda totalmente prohibida la divulgación y exhibición de la información recolectada en los cuestionarios de los encuestados, los datos son confidenciales.

Personal con el que se cuenta

Para la presente investigación, se cuenta con 2 estudiantes que realizarán las encuestas, cada una de ellas deberá realizar 142 encuestas para cumplir con las 284 que se requieren para cumplir con la muestra de las empresas que se transforman en una Organización de Aprendizaje y su relación con el desempeño financiero en los sectores de elaboración de alimentos (CIU: C10) y bebidas (CIU: C11) en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía, durante el año 2017.

Medición del desempeño

Perfil de las encuestadoras

Las encuestadoras deben ser egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial, haber culminado con su malla curricular y contar con todos los conocimientos previos para poder recolectar la información, adicional dominar completamente su tema de investigación para solventar dudas por parte de los encuestados.

Deben contar con una correcta presentación que son puntos importantes al momento de aplicar el cuestionario en las empresas de Alimentos y Bebidas, mencionar el tema de la investigación, los objetivos de la encuesta, informar las escalas de medición, opciones de respuesta, mantenimiento de la confidencialidad en cuanto a identidad y datos proporcionados y que serán utilizados únicamente para fines académicos.

Las encuestadoras serán las encargadas de aplicar el instrumento, deben explicar el mismo, escuchar y registrar las respuestas de los encuestados, por ello, solicitar de buena manera la colaboración del encuestado, ser dinámicas y tener una comunicación efectiva. Adicional tener conocimientos de utilitarios de Office, así como de programas de procesamiento de información estadística como SPSS.

Supervisión de las encuestadoras

Las encargadas de aplicar las encuestas a las empresas de bebidas y alimentos serán supervisadas por su tutor de la presente investigación, quien puede solventar dudas o inconvenientes que se presenten en la recolección de datos. El tutor se ocupará de revisar que las encuestadoras cumplan con el levantamiento de la información en el tiempo y lugares asignados.

Ejecución y limitaciones de la investigación

El levantamiento de la información para la presente investigación tuvo una duración de dos meses y medio aproximadamente, en los cuales: durante el primer mes y medio (11 de marzo hasta el 25 de abril) se completaron las visitas personales a las empresas que constan en la base de datos obtenida anteriormente y durante el mes restante (26 de abril hasta 20 de mayo) se gestionaron llamadas telefónicas y se enviaron correos electrónicos a las empresas en las que las visitas personales no fueron efectivas.

Al realizar el trabajo de campo, la principal limitación fue que la información de contacto obtenida en la Superintendencia de Compañías no se encontraba actualizada, es decir, las direcciones en donde se ubicaban las empresas ya no eran las mismas al igual que los números de teléfonos y correos electrónicos que se encontraban eran erróneos, por lo que esto dificultó a las estudiantes localizarlas y ponerse en contacto con dichas organizaciones.

También se debe mencionar que, durante el levantamiento, se identificaron 28 compañías que no pertenecían a la población, debido a que eran demasiado pequeñas para aplicar el instrumento (con menos de 3 empleados), no pertenecían al sector o habían cerrado sus operaciones y movimientos. Según lo referido anteriormente, se realizó un ajuste a la población inicial, quedando 256 empresas.

Al finalizar el trabajo de campo, se consiguió levantar la información de un total de 174 empresas que corresponde al 67,97% de la población. No fue posible realizar el censo que había sido planteado anteriormente debido a que un total de 82 empresas no participaron en la investigación por los siguientes motivos:

- 19 empresas no tenían interés en participar en la investigación.
- 12 empresas no disponían del tiempo necesario para entregar la información.
- 13 empresas tenían políticas empresariales y de privacidad que no permitían su colaboración en el estudio.
- 17 empresas con las que no fue posible contactarse debido a que los números de teléfono, dirección y correo electrónico se encontraban erróneos y no se logró obtener mayor información.
- 21 empresas no dieron respuesta a la solicitud a pesar de la insistencia de las estudiantes y que mediante vía telefónica confirmaron su colaboración.

Con estos antecedentes, se obtiene un índice de no respuesta correspondiente al 32,03%. Para mayor respaldo, se adjunta el listado de las empresas que no participaron en la investigación en el Anexo 2.

La dificultad en el levantamiento de la información no se dio únicamente en la presente investigación sino que también se ha producido en los estudios mencionados en el marco referencial, siendo así que: en el caso de Ellinger y otros (2002), partiendo de una muestra aleatoria de 400 gerentes logísticos de empresas manufactureras norteamericanas, obtuvieron el apoyo de 262 gerentes y finalmente lograron completar 208 cuestionarios que correspondían a un 52% de la muestra inicial y un 79% de la muestra ajustada.

Mientras que en el caso de Davis y Daley (2008), tomando en cuenta a una muestra de 3553 gerentes de talento humano y de marketing de empresas estadounidenses, cuyos ingresos fueran mayores a los \$100 millones de dólares anuales, alcanzaron un total de 644 cuestionarios completados, lo que correspondía al 18,13% de la muestra.

Y finalmente, Zainal y otros (2011), considerando una población de 2500 empleados de empresas manufactureras, al haber enviado a 250 empresas un paquete de 10 cuestionarios por empresa, obtuvieron un total de 310 cuestionarios que equivalían al 12,40% de la población.

Con estos antecedentes, se puede concluir que el número de cuestionarios obtenidos es aceptable debido a que es superior con respecto a investigaciones pasadas.

Como no fue posible realizar el censo propuesto, se va a trabajar con una muestra de 174 empresas, que vienen a ser los cuestionarios obtenidos, por lo que se debe calcular el error muestral que se genera para verificar que sea aceptable para la investigación.

Utilizando la fórmula del error en función del tamaño con una población finita, se obtiene el siguiente resultado:

En donde:

e= Error muestral

Z= Nivel de confianza del 95% (1,96)

P= Proporción de individuos que tienen la característica (0,5)

Q= Proporción de individuos que no tienen la característica (0,5)

N= Tamaño de la población (256)

n= Tamaño de la muestra (174)

$$e = Z \sqrt{\frac{P * Q}{n} * \frac{N - n}{N - 1}}$$

$$e = 1,96 \sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{174} * \frac{256 - 174}{256 - 1}}$$

$$e = 0,0421 = 4,21\%$$

El error es aceptable para la investigación debido a que cae dentro de los valores más comunes utilizados por los investigadores, que van desde el 5% al 1% (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Capítulo III

Análisis de datos

Plan de procesamiento y análisis de información

Preparación de los datos

Con la finalidad de asegurarse de que los cuestionarios tengan toda la información necesaria para el procesamiento, se realizó la revisión correspondiente de los mismos. En total se obtuvieron 55 cuestionarios físicos y 119 cuestionarios digitales.

Como se puede observar, la mayoría de los cuestionarios obtenidos en esta investigación fueron digitales, los mismos que se elaboraron para cumplir con una de las recomendaciones expuestas en el pre test del presente estudio.

Además, una gran parte de los participantes recomendaban a las investigadoras hacer uso de las nuevas tecnologías de la información, como lo es el internet, para llevar a cabo el proceso de levantamiento de la información, porque consideraban que este método era más fácil y rápido en comparación con el instrumento físico. A su vez, muchos de los participantes manifestaban que es indispensable desarrollar a todo nivel una conciencia ambiental y por eso preferían la versión digital.

Si bien es cierto los cuestionarios digitales presentan limitaciones al compararlos con los cuestionarios físicos, las investigadoras mitigaron estos riesgos a través de conversaciones previas que mantuvieron con los responsables de talento humano de las empresas para poder enviar el instrumento digital, así como desarrollaron un cuestionario con instrucciones claras y de fácil comprensión para los encuestados, y aseguraron la confidencialidad de la información entregada por los participantes (Evans & Mathur, 2005; Álvarez, Álvarez & Molpeceres, 2005; Van Selm & Jankowski, 2006).

También hay que mencionar que varias investigaciones anteriores, sobre el tema propuesto en esta investigación, han utilizado cuestionarios digitales como única técnica de recolección de información, dejando de lado los cuestionarios físicos. Dos de los estudios anteriormente mencionados han hecho uso de esta técnica (Ellinger, Ellinger, Yang & Howton, 2002; Davis & Daley, 2008).

Mientras que, los cuestionarios físicos fueron elaborados para aquellos participantes que accedieron a ser parte de la investigación y solicitaron que el instrumento sea físico y su aplicación personal.

En el caso de los cuestionarios físicos, se revisó que hayan sido llenados de forma completa, sin haber omitido respuestas. En cambio, para los cuestionarios digitales no se requirió una revisión exhaustiva ya que las respuestas de la versión digital eran obligatorias y para que las mismas sean almacenadas, el cuestionario debía ser llenado en su totalidad.

Elección de estrategias de análisis de datos

Análisis descriptivo

Para cumplir con el objetivo general y conocer cuál es el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje, se utilizarán como medida de tendencia central al promedio y como medida de dispersión a la desviación estándar.

Se aplican estas estadísticas descriptivas debido a que la escala utilizada en el instrumento fue de intervalo y, según Malhotra (2008), entre los estadísticos permitidos se encuentran la media aritmética y la desviación estándar.

Análisis inferencial

Para conocer cuál es la relación de las dimensiones de la organización de aprendizaje con el desempeño financiero y el desempeño del conocimiento, según la percepción de los encuestados, se hará uso de la correlación canónica, que es una técnica que examina la

asociación entre dos conjuntos de variables (Stevens, 1996), mediante una combinación lineal de cada conjunto maximizando su correlación. Es decir, permite conocer las relaciones entre diferentes conjuntos de múltiples variables tanto independientes como dependientes.

Se considerarán a los puntajes obtenidos en las dimensiones de la organización de aprendizaje como el conjunto de variables independientes mientras que los puntajes obtenidos en el desempeño financiero y de conocimiento como variables dependientes. En la tabla 18 se exponen los conjuntos de variables que se analizarán.

Tabla 18.

Variables para la correlación canónica con los desempeños perceptuales

Desempeños Perceptuales	Dimensiones de la Organización de Aprendizaje
Desempeño Financiero	Aprendizaje continuo
Desempeño del Conocimiento	Consulta y diálogo
	Aprendizaje en equipo
	Sistema Integrado
	Empoderamiento
	Conexión del sistema
	Liderazgo estratégico
Compuesto de variables dependientes	Compuesto de variables independientes

Mientras que, para conocer la relación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y las cuatro medidas financieras secundarias (ROA; ROE; Margen de Apalancamiento Financiero y Margen Neto) también se hará uso de la técnica mencionada anteriormente, pero para llevarla a cabo, en primer lugar, se calcularán los indicadores a partir de la información presente en los estados financieros. En la tabla 19 se exponen los conjuntos de variables para esta correlación.

Tabla 19.

VARIABLES PARA LA CORRELACIÓN CANÓNICA CON LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO OBJETIVOS

Medidas de desempeño financiero objetivas	Dimensiones de la Organización de Aprendizaje
ROE	Aprendizaje continuo
ROA	Consulta y diálogo
Margen de Apalancamiento Financiero	Aprendizaje en equipo
Margen Neto	Sistema Integrado
	Empoderamiento
	Conexión del sistema
	Liderazgo estratégico
Compuesto de variables dependientes	Compuesto de variables independientes

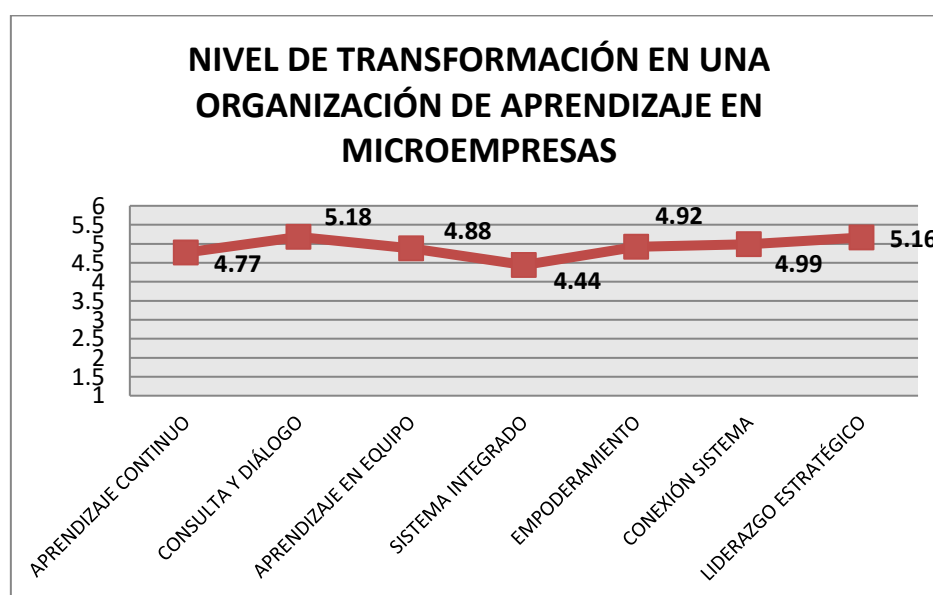
También hay que mencionar que la comprobación de la hipótesis planteada en la parte introductoria de la investigación, se la realizará a través de esta técnica estadística

Análisis descriptivo

Microempresas

Figura 10

Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en microempresas



Se analizaron un total de 37 microempresas, y según los resultados obtenidos, las dimensiones con mayor puntaje fueron Consulta y Diálogo y Liderazgo Estratégico, con promedios de 5,18 y 5,16 puntos respectivamente.

En el caso de Consulta y Diálogo, las empresas manifestaron que en sus organizaciones sí se crean espacios que permiten a los empleados aprender a través del diálogo y la experimentación, ya que mantienen un ambiente en el que predomina el respeto, se esfuerzan por crear vínculos de confianza, y consultan y escuchan diferentes puntos de vista en su trabajo.

Mientras que, con respecto a Liderazgo Estratégico, las empresas cuentan con líderes que apoyan el aprendizaje para obtener resultados y usan su liderazgo de forma estratégica, dado que la mayoría de los encuestados considera que sus líderes buscan oportunidades para aprender, aconsejan, entrenan a los que dirigen y comparten información sobre la situación actual de la empresa.

Por otra parte, las dimensiones con menor puntaje fueron Sistema Integrado y Aprendizaje Continuo, con promedios de 4,44 y 4,77 puntos respectivamente.

En relación a la dimensión de Sistema Integrado, no todas las empresas cuentan con sistemas que faciliten el intercambio del aprendizaje, puesto que a pesar de que para algunos encuestados en sus organizaciones tienen acceso al conocimiento que se genera en las mismas, tienen acceso a la información de manera rápida y fácil y utilizan sistemas de comunicación de doble vía, para otros encuestados, sus organizaciones desconocen las habilidades de los empleados y no tienen sistemas de medición del rendimiento.

Mientras que, para la dimensión Aprendizaje Continuo, no todas las empresas generan oportunidades de aprendizaje continuo durante el trabajo. Aunque la mayoría de las empresas manifiestan que en sus organizaciones se da tiempo a los empleados para

apoyar su aprendizaje y existe una ayuda mutua al momento de aprender, algunas exponen que no es posible conseguir financiamiento para su aprendizaje por parte de la empresa o no siempre observan a los problemas como una oportunidad para aprender.

Además, tomando en cuenta la desviación estándar de cada dimensión de la organización de aprendizaje, se puede notar que no existe mayor dispersión de los datos y que el 95% de los mismos se ubican cerca de las medias, a no más de dos puntos de ellas.

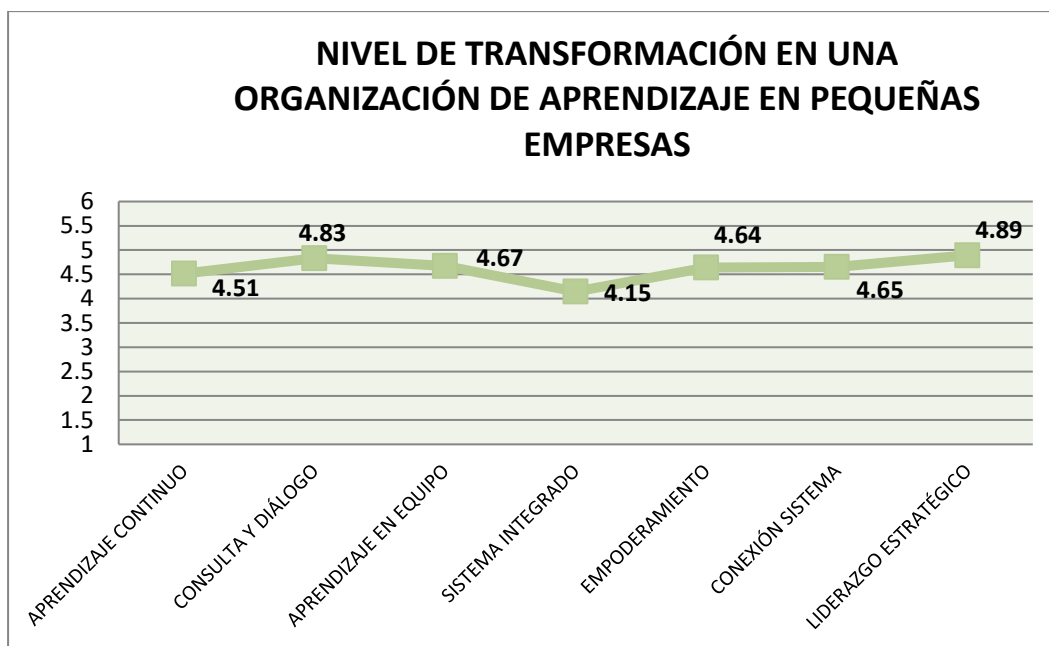
Las dimensiones con mayores puntajes de desviación estándar y que más alejadas se encuentran de las medias son Sistema Integrado con 1,59 y Aprendizaje Continuo con 1,33; esto quiere decir que las respuestas de los encuestados entre una calificación de 1 a 6 las que ponderan son entre 2 y 6.

Mientras que, las dimensiones con menores puntajes de desviación estándar y que menos se alejan de las medias corresponden a Consulta y Diálogo y Liderazgo Estratégico con 1,08 respectivamente, con lo cual las calificaciones oscilan entre 4 y 6.

Pequeñas empresas

Figura 11

Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en empresas pequeñas



Para el caso de las pequeñas empresas, se analizaron un total de 66 respuestas, que según los resultados obtenidos, las dimensiones con mayor puntaje fueron Liderazgo Estratégico y Consulta y Diálogo, con promedios de 4,89 y 4,83 puntos respectivamente.

Con respecto a Liderazgo Estratégico, las pequeñas empresas cuentan con líderes que apoyan al aprendizaje y usan su liderazgo de manera estratégica, siendo así que la mayoría de encuestados expuso que en sus organizaciones los líderes aconsejan y entrenan a los que dirigen, buscan oportunidades de aprendizaje y se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.

Mientras que, con respecto a Consulta y Diálogo las empresas poseen espacios en los que sus empleados pueden aprender mediante el diálogo y la experimentación, ya que según los encuestados predomina un ambiente de respeto, se permite preguntar el porqué de las cosas independientemente de la posición que ocupan sus empleados y se crean vínculos de confianza.

Por otro lado, las dimensiones con menor puntaje fueron Sistema Integrado y Aprendizaje Continuo, con promedios de 4,15 y 4,51 puntos respectivamente.

En relación con Sistema Integrado, no todas las empresas cuentan con sistemas que faciliten la difusión del conocimiento y el aprendizaje en todos los niveles. Varios encuestados consideran que sus organizaciones ponen a disposición su conocimiento, pueden acceder a la información rápida y fácilmente y miden los resultados del entrenamiento de sus empleados, pero algunos manifiestan que no existen sistemas de medición del rendimiento, que no conocen las habilidades de los empleados y no utilizan comunicación de doble vía.

Mientras que, con respecto a la dimensión Aprendizaje Continuo no todas las empresas crean oportunidades de aprendizaje mientras los empleados trabajan, puesto que aunque varios de los encuestados consideran que en sus organización existe una ayuda mutua para aprender, se da el tiempo necesario para apoyar a los empleados en su aprendizaje y se identifican habilidades que se necesitarán para realizar su trabajo a futuro, algunos en cambio manifiestan que no siempre es posible obtener financiamiento para apoyar su aprendizaje por parte de la empresa y no siempre se discuten los errores para aprender de ellos.

En cuanto a la desviación estándar de cada dimensión, se observan que los datos no se encuentran dispersos de las medias, es decir, que el 95% de los mismos se concentran cerca de ellas, a no más de dos puntos.

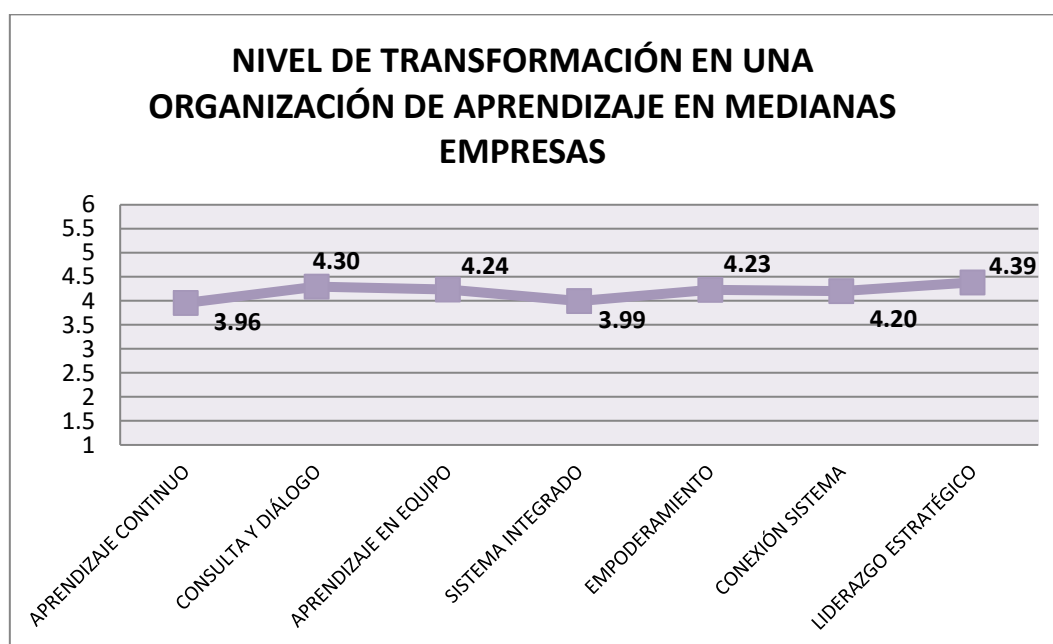
Las dimensiones con una desviación estándar mayor y que más se alejan de las medias son Sistema Integrado y Conexión del sistema con 1,62 y 1,39 puntos respectivamente; esto quiere decir que las respuestas de los encuestados en una calificación de 1 a 6 las que predominan son entre 2 y 6.

Además, las dimensiones con menor puntaje desviación estándar y que no se alejan tanto de las medias corresponden a Aprendizaje en Equipo y Liderazgo Estratégico con 1,26 mientras que Consulta y Diálogo con 1,21, es decir que las calificaciones emitidas por los encuestados oscilan entre 3 y 6.

Medianas empresas

Figura 12

Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en empresas medianas



Se analizaron un total de 29 respuestas, en donde se obtuvo que las dos dimensiones con mayor puntaje fueron: Liderazgo Estratégico y Consulta y Diálogo, con promedios de 4,39 y 4,30 puntos respectivamente.

En relación a la dimensión Liderazgo Estratégico, las empresas cuentan con líderes que apoyan el aprendizaje y que utilizan su liderazgo de forma estratégica, ya que, según los encuestados, los líderes se aseguran de que las acciones de la empresa sean consistentes con sus valores, apoyan a las oportunidades de aprendizaje que se puedan presentar y empoderan a sus empleados con la finalidad de alcanzar la visión organizacional.

Mientras que, con respecto a Consulta y Diálogo, las empresas cuentan con espacios en los que se apoya al aprendizaje a través del diálogo y la experimentación, ya que según la percepción de los encuestados en sus empresas existe un ambiente de respeto, se crean vínculos de confianza y se da retroalimentación de forma mutua y honesta.

Por otra parte, las dimensiones con menor puntaje fueron Aprendizaje Continuo y Sistema Integrado, con promedios de 3,96 y 3,99 puntos respectivamente.

Con respecto a la dimensión Aprendizaje Continuo, no todas las empresas generan oportunidades de aprendizaje durante el trabajo. Aunque según los encuestados en sus organizaciones se identifican las habilidades necesarias para realizar tareas de trabajo futuras y existe una ayuda mutua al aprender, en algunos casos no es posible obtener financiamiento para su aprendizaje, no discuten los errores con la finalidad de aprender de ellos y no se recompensa a la gente por aprender.

Mientras que, en relación con la dimensión Sistema Integrado, no todas las empresas cuentan con sistemas que permitan difundir el conocimiento y aprendizaje, dado que para los encuestados sus organizaciones ponen a su disposición su conocimiento, se miden los resultados del entrenamiento de los empleados y obtienen la información necesaria de forma rápida y fácil, para una parte de los encuestados en sus empresas no se crean sistemas para medir el rendimiento.

Al observar la desviación estándar de las dimensiones de la organización de aprendizaje, se observa que no existe mayor dispersión de los datos, es decir que el 95% de los mismos se concentran cerca de las medias, a no más de dos puntos de ellas.

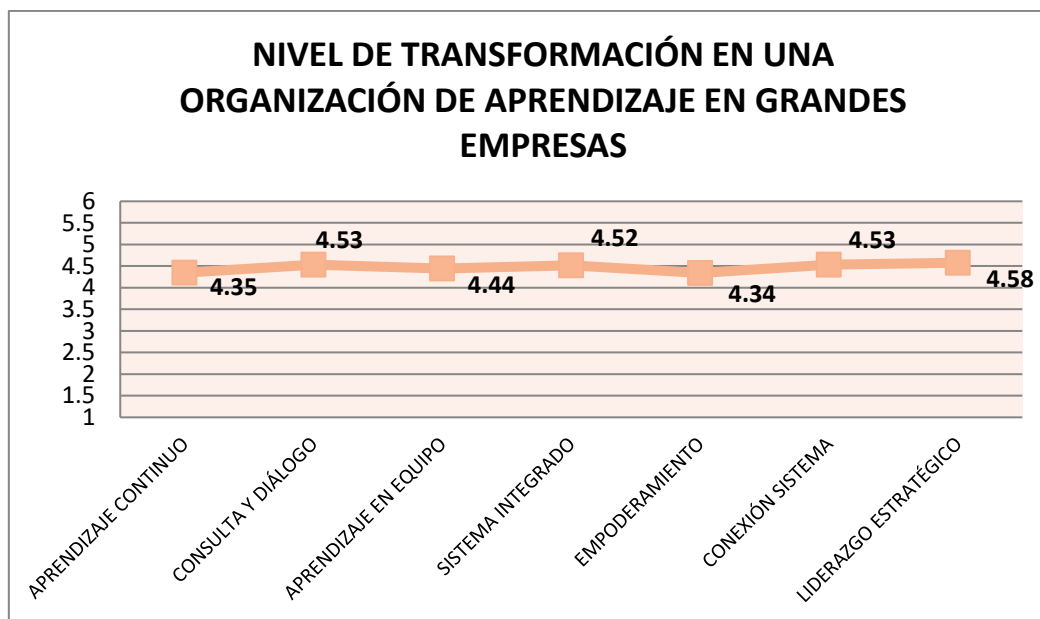
Las dimensiones que poseen mayor desviación estándar y que más se alejan de las medias son Sistema Integrado y Conexión del Sistema con 1,54 puntos respectivamente; con lo cual las calificaciones que dieron los encuestados de 1 a 6 oscilan entre 2 y 5.

Mientras que, las dimensiones que poseen menor desviación estándar y que menos se alejan de las medias son Aprendizaje en Equipo y Empoderamiento con 1,38 y 1,35 puntos respectivamente, es decir que las respuestas de 1 a 6 ponderan entre 2 y 5.

Grandes empresas

Figura 13

Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en empresas grandes



En cuanto a las grandes empresas, se analizaron un total de 42 respuestas y se obtuvo que las dimensiones con mayor puntaje fueron: Liderazgo Estratégico, Conexión del Sistema y Consulta y Diálogo con promedios de 4,58 y 4,53 respectivamente.

En relación a la dimensión Liderazgo Estratégico, las empresas cuentan con líderes que apoyan al aprendizaje y que usan su liderazgo estratégicamente, debido a que según la percepción de los encuestados, estos consideran que en sus organizaciones los líderes comparten la información sobre la situación actual de la empresa, aconsejan y entrenan a los que dirigen y se aseguran de que las acciones de las organizaciones estén acordes a sus valores.

Mientras que, con respecto a la dimensión Conexión del Sistema, los empleados son más conscientes del impacto de su trabajo en toda la organización y piensan de forma sistémica, debido a que para los encuestados en sus empresas se motiva a los empleados a pensar de forma global, se buscan soluciones a través de toda la organización, se considera el impacto de las decisiones sobre la moral de los empleados, y se alienta a que se traigan las opiniones de los clientes al proceso de toma de decisiones.

Con relación a la dimensión Consulta y Diálogo, las empresas cuentan con espacios que apoyan al aprendizaje mediante el diálogo y la experimentación, puesto que según la percepción de los encuestados en sus organizaciones se establecen vínculos de confianza, predomina el respeto y las personas pueden expresar libremente sus opiniones y a su vez preguntan por las opiniones de los demás.

Por otro lado, las dimensiones con menor puntaje fueron Empoderamiento y Aprendizaje Continuo, con promedios de 4,34 y 4,35 puntos respectivamente. Con respecto a la dimensión Empoderamiento, no todas las empresas cuentan con empleados que compartan la visión de las mismas y las responsabilidades no están distribuidas correctamente, ya que para los encuestados, a pesar de que en varias empresas se forjan visiones compatibles a través de los diversos niveles y grupos de trabajo y se da flexibilidad a las personas para sus asignaciones de trabajo, en algunas organizaciones no siempre los empleados tienen control sobre los recursos que requieren para su trabajo o no sienten que las organizaciones los inviten a contribuir a la visión organizacional.

Mientras que, con relación a la dimensión Aprendizaje Continuo a las empresas se les dificulta compaginar el aprendizaje durante el trabajo y no siempre se generan oportunidades de aprendizaje mientras los empleados trabajan. Según los encuestados, aunque en sus organizaciones se da tiempo para apoyar el aprendizaje de las personas y se discuten los errores para aprender de ellos, no siempre se ven a los problemas como una

oportunidad para aprender, o pueden obtener financiamiento para su aprendizaje por parte de las empresas o son recompensados por aprender.

Al observar la desviación estándar de cada dimensión, se puede notar que no existe mayor dispersión de los datos y que el 95% de los mismos se ubican cerca de las medias, a no más de dos puntos de ellas.

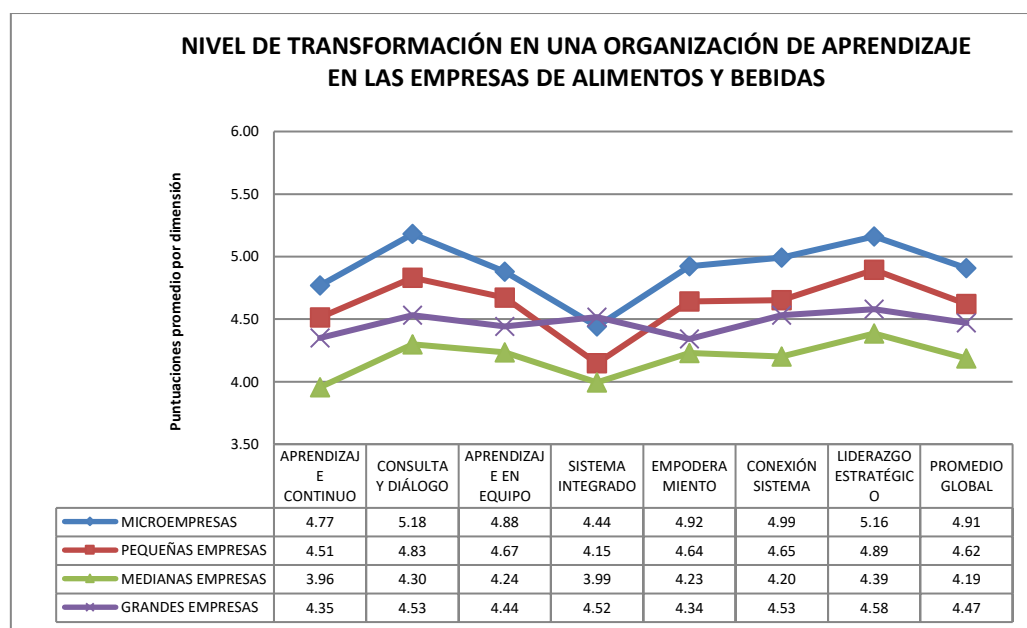
Con respecto a las dimensiones que poseen mayor desviación estándar y que más alejadas se encuentran de las medias son Sistema Integrado y Conexión del Sistema con 1,22 puntos respectivamente; esto quiere decir que las respuestas de los encuestados entre una calificación de 1 a 6, las que ponderan son entre 3 y 5.

Mientras que, las dimensiones con menor desviación estándar y que menos se alejan de las medias corresponden a Consulta y Diálogo y Aprendizaje en Equipo con 1,11 y 1,07 puntos respectivamente, con lo cual las calificaciones oscilan entre 3 y 5.

Análisis Comparativo

Figura 14

Nivel de transformación en una organización de aprendizaje en las empresas de alimentos y bebidas



Como se observa en la figura 14, las dimensiones con mejores puntuaciones, y que pueden considerarse como fortalezas de las empresas de alimentos y bebidas, son Liderazgo Estratégico y Consulta Diálogo. Una dimensión adicional es Conexión del Sistema que únicamente resultó mejor puntuada en las grandes empresas.

Mientras que, las dimensiones con menores puntuaciones, y que pueden considerarse como debilidades de las empresas de alimentos y bebidas, son Sistema Integrado y Aprendizaje Continuo. En el caso de las grandes empresas aparece la dimensión Empoderamiento, en lugar de Sistema Integrado. Las puntuaciones para cada dimensión se exponen en la tabla 20.

Tabla 20.

Puntuaciones por dimensión en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Dimensión	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
Aprendizaje Continuo	4,77	4,51	3,96	4,35
Consulta y Diálogo	5,18	4,83	4,30	4,53
Aprendizaje en Equipo	4,88	4,67	4,24	4,44
Sistema Integrado	4,44	4,15	3,99	4,52
Empoderamiento	4,92	4,64	4,23	4,34
Conexión del Sistema	4,99	4,65	4,20	4,53
Liderazgo Estratégico	5,16	4,89	4,39	4,58
Promedio global	4,91	4,62	4,19	4,47

Al analizar con mayor detalle estos puntajes, las micro y pequeñas empresas se calificaron con mayores puntuaciones en comparación con las medianas y grandes empresas. Esto genera dudas con respecto a las opiniones emitidas por estas organizaciones y puede deberse a que los encuestados sobrevaloraron sus calificaciones, no seleccionaron puntajes que estén acorde a su realidad con la intención de esconder su opinión, ya sea porque no es socialmente aceptada o porque desconocen cómo será utilizada su información. Además, solo se obtuvo un cuestionario por empresa por lo cual se dependió de la percepción y opinión de la persona encuestada.

Esta es una de las limitaciones de los instrumentos de opinión, que son auto administrados, “los individuos pueden no ser sinceros, responder de manera caprichosa o socialmente deseable; o pueden carecer de información para responder con precisión” (Watkins & O'Neil, 2013, pág. 140). También pueden recibirse respuestas positivas dado que el instrumento está redactado de forma positiva (Watkins & O'Neil, 2013).

Además de lo ya mencionado, se considera que en efecto, los encuestados si emitieron opiniones reales y que probablemente las micro y pequeñas empresas están más cercanas a transformarse en una organización de aprendizaje como sucedió con los autores Lee y Na (2008), que en su estudio: “La relación entre la construcción de una organización de aprendizaje y las características de la estructura organizativa en pequeñas y medianas empresas”, encontraron que las empresas con menos de 50 empleados obtuvieron el nivel de creación de una organización de aprendizaje más alto e identificaron una tendencia, en la que el nivel aumentó hasta empresas con máximo 300 empleados, y que en las organizaciones con más de 300 empleados el nivel decreció.

Los autores sugieren que en las empresas que son más pequeñas, es más fácil gestionar al aprendizaje continuo y en equipo (Lee & Na, 2008), lo cual resultó similar en la presente investigación al revisar las puntuaciones de dichas dimensiones en micro y pequeñas empresas, esto puede deberse a que en el Ecuador las organizaciones se desenvuelven en un contexto familiar y de amigos que se convierten en socios, donde casi no existen niveles jerárquicos, la comunicación es directa y no existen tantos filtros y procedimientos para poder actuar como los hay en las medianas y grandes empresas.

Con respecto a las respuestas obtenidas en medianas y grandes empresas, es posible que los encuestados hayan llenado de forma indiscriminada el cuestionario y seleccionaron muy pocos puntajes dentro de la escala del instrumento, en especial en las grandes empresas que son quienes tienen poca variación en sus respuestas.

Ahora bien, Watkins y Dirani (2013) elaboraron un estudio en el que analizaron 7.954 respuestas obtenidas en 28 empresas ubicadas en 5 países: Colombia, Corea, Malasia, Líbano y Estados Unidos. En su investigación encontraron que las dimensiones mejor puntuadas fueron Liderazgo Estratégico y Conexión del Sistema mientras que las peor puntuadas fueron Aprendizaje en Equipo y Empoderamiento.

Las puntuaciones obtenidas por dimensión en cada país fueron muy similares, siendo así que los promedios estuvieron comprendidos en un rango de 3,8 a 4,52 puntos. Sin embargo, los patrones generales de las dimensiones más altas o bajas sí varían según la cultura nacional. Cabe mencionar que las desviaciones estándar fueron muy pequeñas ya que no sobrepasaron el 1 punto de dispersión con respecto a las medias.

A su vez, las autoras examinaron los promedios obtenidos en 26 estudios realizados anteriormente (10.896 respuestas) para obtener un promedio global por cada dimensión y realizar una comparación con los promedios obtenidos según las respuestas de las 28 empresas. Según esto, en el caso de los estudios las dimensiones más altas fueron nuevamente Liderazgo Estratégico y Conexión del Sistema, pero la dimensión más baja fue Sistema Integrado. Las autoras sugieren que esta diferencia es atribuible al contexto cultural que sí afecta a las dimensiones, sobre cuáles pueden ser más altas o bajas (Watkins & Dirani, 2013).

En el presente estudio, los resultados obtenidos son similares a lo expuesto por Watkins y Dirani, ya que las puntuaciones están comprendidas en un rango de 3,96 a 5,18 puntos y, Liderazgo Estratégico es una dimensión fuerte, así como Sistema Integrado una dimensión débil, en micro, pequeñas y medianas empresas.

En el caso de las grandes empresas, es donde mayor similitud existe, dado que también se obtuvo a Conexión del Sistema como una dimensión fuerte y al Empoderamiento como una dimensión débil, posiblemente porque la mayoría de las empresas analizadas en

el estudio de las autoras eran grandes empresas. Ahora bien, con respecto a las dimensiones Consulta y Diálogo, como dimensión fuerte y Aprendizaje Continuo como dimensión débil, debe atribuirse al contexto cultural y por eso no coinciden con los estudios pasados.

Todo esto permite considerar que las empresas ecuatorianas tienen patrones de respuesta similares a empresas extranjeras, aunque están inmersas en contextos culturales diferentes. En todo caso, estas dudas que se han generado requieren una investigación más exhaustiva, por lo que pueden transformarse en líneas de investigación futuras en este campo.

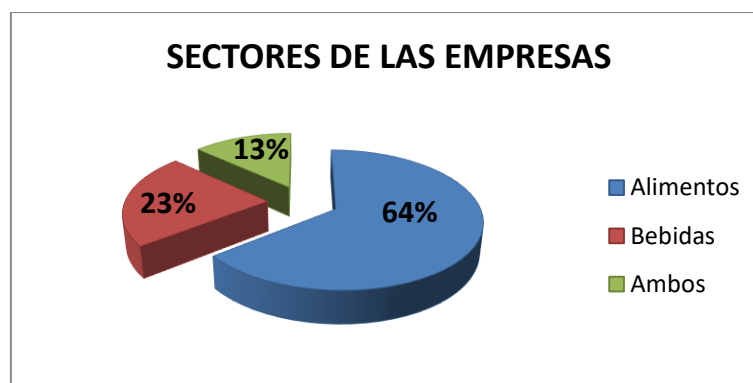
Caracterización de la muestra

A continuación, se analizan las características de la muestra, tanto las que corresponden a las empresas como a los encuestados.

Sector al que pertenecen las empresas

Figura 15

Sector al que pertenecen las empresas encuestadas

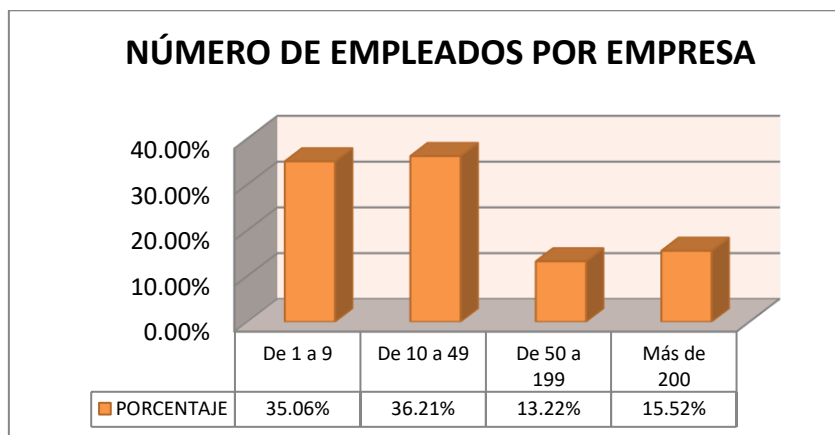


El 64% de los encuestados pertenecen al sector de elaboración de alimentos, que son 112 empresas. El 23% pertenece al sector de elaboración de bebidas, que es igual a 39 empresas. Mientras que, el 13% de los encuestados elaboran alimentos y bebidas, que equivale a 23 empresas. La mayoría de las compañías analizadas elaboran alimentos.

Número de empleados de las empresas

Figura 16

Número de empleados por empresa encuestadas

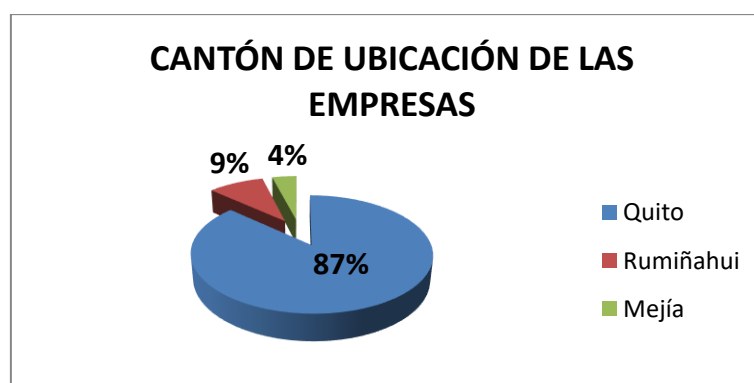


El 36,21% de las empresas tiene entre 10 a 49 empleados (63 empresas), el 35,06% tiene entre 1 a 9 empleados (61 empresas), el 15,52% tiene más de 200 empleados (27 empresas) y el 13,22% tiene entre 50 a 199 empleados (23 empresas). La mayoría de las organizaciones analizadas no tienen más de 50 empleados.

Cantón de ubicación de las empresas

Figura 17

Cantón de ubicación de las empresas encuestadas



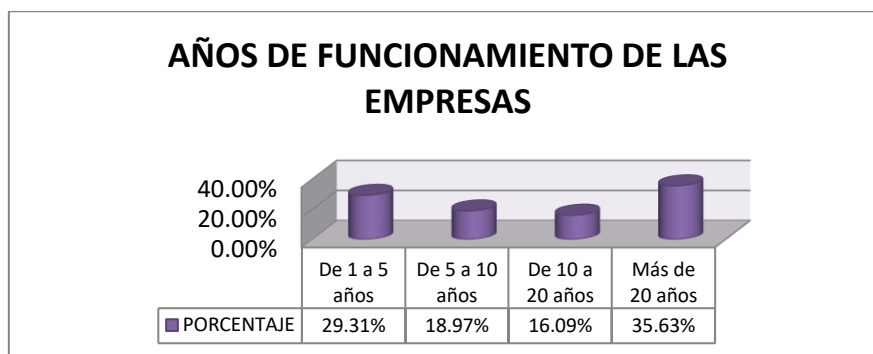
El 87% de las empresas se encuentra ubicado en el cantón Quito, que equivalen a 151 empresas. El 9% se ubica en el cantón Rumiñahui, que es igual a 16 empresas de la

muestra, y el 4% se encuentra ubicado en el cantón Mejía, que son 7 empresas. La muestra está conformada en su mayoría por empresas ubicadas en el cantón Quito.

Años de funcionamiento de las empresas

Figura 18

Años de funcionamiento de las empresas encuestadas

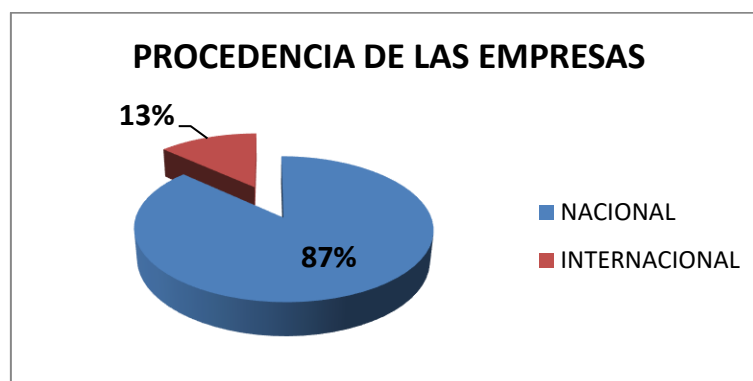


El 35,63% de empresas lleva más de 20 años funcionando en el mercado (62 empresas). El 29,31% ha funcionado de 1 a 5 años (51 empresas). El 18,97% ha funcionado entre 5 a 10 años (33 empresas) y el 16,09% tiene de 10 a 20 años de funcionamiento (28 empresas). La mayoría de las empresas que conforman la muestra, han funcionado por más de 20 años y ninguna empresa tiene menos de un año de funcionamiento.

Procedencia de las empresas

Figura 19

Procedencia de las empresas

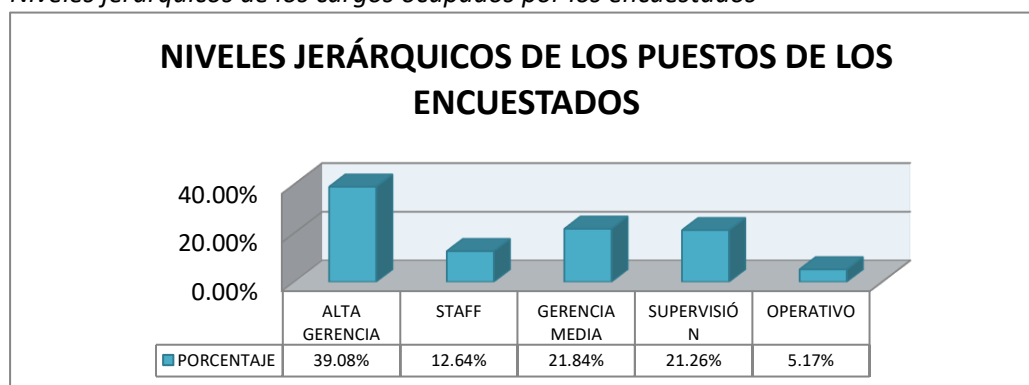


El 87% de las empresas encuestadas son de procedencia nacional, que equivalen a 151 empresas, mientras que, el 13% son de procedencia internacional, que es igual a 23 empresas. En la investigación se tomó en cuenta mayoritariamente a empresas nacionales.

Niveles jerárquicos de los cargos ocupados por los encuestados

Figura 20

Niveles jerárquicos de los cargos ocupados por los encuestados

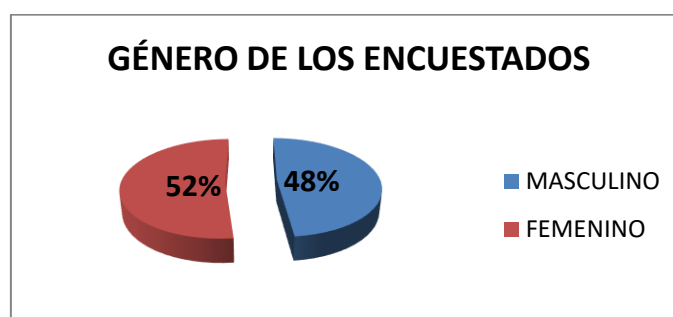


En cuanto a los niveles jerárquicos de los puestos ocupados por los encuestados, el 39,08% pertenece a la alta gerencia (68 encuestados). El 21,84% pertenece a posiciones de gerencia media (38 encuestados). El 21,26% de ocupan cargos de supervisión (37 encuestados). El 12,64% pertenece a posiciones de staff (22 encuestados) y el 5,17% ocupa cargos de nivel operativo (9 encuestados). La mayoría de las personas encuestadas pertenece al nivel jerárquico más alto, que es alta gerencia.

Género de los encuestados

Figura 21

Género de los encuestados

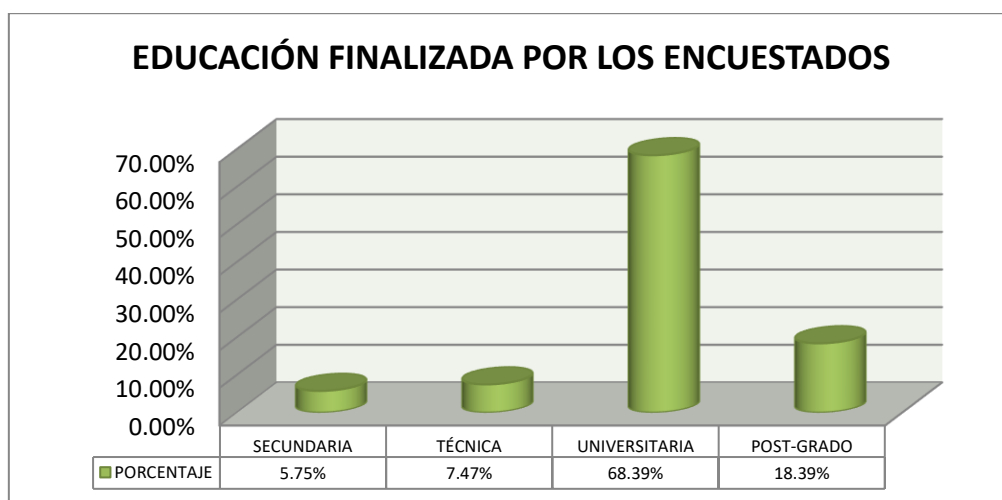


El 52% de las personas encuestadas son de género femenino (90 encuestadas), mientras que, el 48% son de género masculino (84 encuestados). La mayoría de los encuestados fueron mujeres, aunque la diferencia con respecto a los hombres no es elevada, siendo de 4%. Ninguno de los encuestados optó por la opción prefiero no responder.

Nivel de educación finalizada de los encuestados

Figura 22

Nivel de educación finalizada de los encuestados



Con respecto al nivel de educación finalizado por los encuestados, el 68,39% tiene estudios universitarios completos y títulos de tercer nivel, que equivale a 119 encuestados. El 18,39% tiene estudios de posgrado completos y títulos de cuarto nivel, que es igual a 32 encuestados. El 7,47% tiene educación técnica completa, que son 13 encuestados y el 5,75% tiene educación secundaria completa, que es igual a 10 encuestados. La muestra está conformada en su mayoría por empleados que han finalizado estudios universitarios.

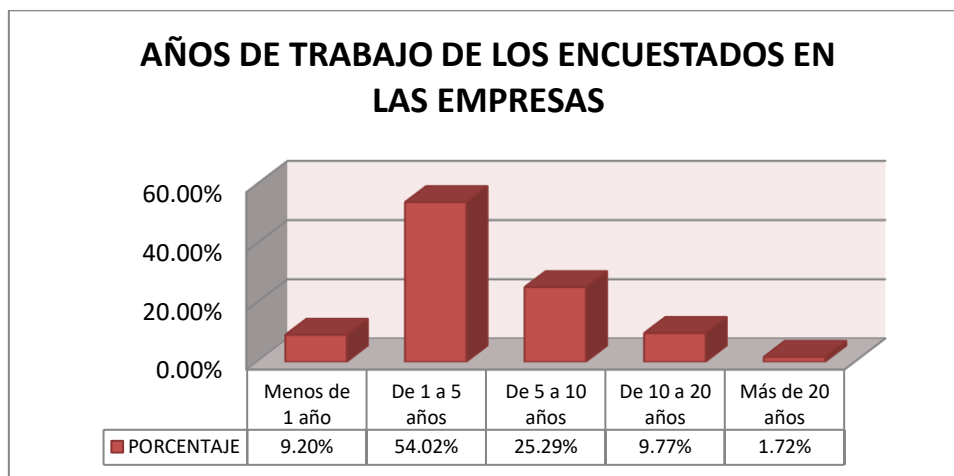
Edad promedio de los encuestados

La edad promedio de los encuestados fue de 36 años, teniendo la persona más joven 19 años y la persona más adulta 75 años.

Años de trabajo de los encuestados en las empresas

Figura 23

Años de trabajo de los encuestados en las empresas



El 54,02% de los encuestados ha trabajado en su empresa entre 1 a 5 años (94 encuestados). El 25,29% ha trabajado entre 5 a 10 años (44 encuestados). El 9,77% ha trabajado entre 10 a 20 años (17 encuestados). El 9,20% trabaja menos de 1 año en su empresa (16 encuestados) y el 1,72% ha trabajado más de 20 años (3 encuestados).

Análisis inferencial

Para realizar el análisis inferencial, fue necesario utilizar el análisis factorial para reducir las siete dimensiones de la organización de aprendizaje a un menor número de dimensiones, puesto que buscar una correlación entre siete variables independientes con dos variables dependientes (perceptuales) y una correlación entre las mismas siete variables independientes y cuatro variables dependientes (medidas financieras objetivas) a través del análisis de correlación canónica aplicando el análisis MANOVA, no era factible debido a las propias limitaciones del programa SPSS.

Además no fue posible aplicar el análisis de correlación canónica ya que se disponía de variables independientes y dependientes numéricas y dicha correlación requería de variables categóricas, por lo que fue necesario cambiar el método estadístico con el cual se

analizó la información y se decidió utilizar el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y los desempeños financiero y del conocimiento, ambos perceptuales, así como con los indicadores de rentabilidad.

Cabe recalcar que se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión de organización de aprendizaje y se obtuvieron resultados entre 0,85 y 0,99, con lo cual se demuestra nuevamente que el instrumento es totalmente confiable. Esto con el objetivo de asegurar que las variables consideradas en cada dimensión estuvieran correlacionadas.

El análisis factorial es una técnica estadística que permite reducir las dimensiones de los datos a estudiar debido a que su propósito es identificar el mínimo número de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. (De la Fuente Fernández, 2011).

Para aplicar el análisis factorial, es necesario obtener dos indicadores estadísticos que aseguran que su aplicación es adecuada con los datos disponibles. Estos indicadores son (De la Fuente Fernández, 2011):

- La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que permite conocer si las correlaciones parciales entre las variables son lo suficientemente pequeñas. Se pueden obtener valores entre 0 y 1, en donde los valores cercanos a 1 indican que es adecuado utilizar el análisis factorial y si son cercanos a 0, el análisis mencionado no es el adecuado.
- La prueba de esfericidad de Bartlett, contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz identidad. Si el nivel de significancia de este estadístico es menor a 0,05, indica que es adecuado realizar el análisis factorial, mientras que si es mayor a 0,05, no sería adecuado aplicar el mencionado análisis.

En la tabla 21, se exponen los indicadores antes mencionados calculados con la información de las microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Tanto el KMO (mayor a 0,80 en todos los casos) como la prueba de esfericidad de Bartlett (nivel de significancia menor a 0,05 en todos los casos) obtuvieron valores que indican que es adecuado aplicar el análisis factorial.

Tabla 21.

Prueba de KMO y Bartlett en las empresas de bebidas y alimentos

Prueba de KMO y Bartlett		Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Medida de adecuación muestral					
Kaiser-Meyer-Olkin		0,863	0,873	0,884	0,866
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	284,93	443,673	239,299	279,862
	gl	21	21	21	21
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

Como se mencionó anteriormente, el propósito de la aplicación del análisis factorial era reducir las dimensiones de los datos al menor número posible con el cual se pudiera obtener más información sin la necesidad de trabajar con todas las dimensiones. En este caso se obtuvo un solo factor para cada uno de los grupos, mismo que explicaba más del 74% de la varianza de los datos, como se expone en la tabla 22.

Tabla 22.
Varianza total explicada por grupo de empresas de alimentos y bebidas

Índice	Varianza total explicada	
	Total	Suma de cargas al cuadrado de la extracción
Microempresas	5,587	79,820
Pequeñas empresas	5,221	74,592
Medianas empresas	5,851	83,592
Grandes empresas	5,341	76,297

Método de extracción: análisis de componentes principales

Posterior a la aplicación del análisis factorial, se obtuvieron los coeficientes de las ecuaciones que permiten obtener el factor en cada uno de los grupos. Dichos coeficientes se presentan en la tabla 23.

Tabla 23.
Matriz de coeficientes de puntuación de componente por grupo de empresas

	Matriz de coeficiente de puntuación de componente			
	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
Aprendizaje Continuo	0,168	0,165	0,157	0,148
Consulta y Diálogo	0,156	0,155	0,156	0,163
Aprendizaje en Equipo	0,169	0,168	0,162	0,167
Sistema Integrado	0,144	0,149	0,143	0,166
Empoderamiento	0,168	0,169	0,161	0,169
Conexión del Sistema	0,160	0,175	0,152	0,164
Liderazgo Estratégico	0,154	0,175	0,162	0,167

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

Puntuaciones de componente

Así como se redujeron las dimensiones de la organización de aprendizaje, se realizó el mismo procedimiento para reducir las dimensiones de los indicadores de rentabilidad y se

obtuvo de igual manera un factor en el caso de las microempresas y las medianas empresas, mientras que, se obtuvieron dos factores para las pequeñas y grandes empresas. Con estos factores se realizó la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson para comprobar la hipótesis anteriormente planteada.

Análisis Inferencial Perceptual

Según Segura (2017) el Coeficiente de Pearson es un valor estadístico que se obtiene de una muestra para conocer si los datos tienen una correlación o no; si el coeficiente de Pearson (r) es igual a 1 o -1, la correlación es perfecta (ya sea directa o inversamente) y si es igual a 0 no existe correlación entre datos. Este valor se utiliza en proyectos de investigación que quieren demostrar como un suceso influye en otro.

Es necesario analizar el coeficiente de correlación de Pearson (R) y el Coeficiente de determinación (R^2). El coeficiente de correlación de Pearson permite conocer cuál es la intensidad de la correlación entre las variables y obtiene valores que van desde -1 hasta +1. Siempre que los valores sean negativos y estén cercanos a -1, las variables tienen una correlación negativa; si los valores son positivos y se acercan a +1, la correlación es positiva y si los valores son 0, no existe correlación entre las variables (Tussel, 2011). En la tabla 24 se encuentra la interpretación de los valores.

Tabla 24.
Valores del coeficiente de Pearson R

Valor del coeficiente de Pearson R	Interpretación
Igual 0	No existe correlación
Entre 0,00 y $\pm 0,20$	Existe correlación débil
Entre $\pm 0,20$ y $\pm 0,40$	Existe correlación media
Entre $\pm 0,40$ y $\pm 0,70$	Existe correlación significativa
Entre $\pm 0,70$ y $\pm 1,00$	Existe un alto grado de correlación
Igual a +1	Correlación perfecta positiva
Igual a -1	Correlación perfecta negativa

Mientras que, el coeficiente de determinación permite conocer el porcentaje de variación en la variable dependiente explicada por la variable independiente. Siempre debe ser analizado como un porcentaje (Tussel, 2011).

Es necesario aclarar que, en el análisis se toma en cuenta al coeficiente de determinación (R^2), debido a que este da mayor claridad a la interpretación de los resultados. Si bien es cierto que, este coeficiente debe ser analizado siempre y cuando se tenga como propósito construir un modelo de regresión lineal y realizar predicciones, el objetivo de esta investigación no es la construcción de dicho modelo, su uso es únicamente para fines interpretativos, es decir, como un complemento que clarifica las relaciones encontradas según los coeficientes de Pearson y para explicar la variabilidad del desempeño organizacional frente a la variabilidad de la organización de aprendizaje.

En la tabla 25 se presentan los resultados obtenidos para los coeficientes de correlación de Pearson según el tamaño de las empresas.

Tabla 25.
Coefficientes de Pearson

Correlaciones		Factor	Factor	Factor	Factor
		DLOQ Micro Empresas	DLOQ Pequeñas Empresas	DLOQ Medianas Empresas	DLOQ Grandes Empresas
Desempeño Financiero	Correlación de Pearson	0,249	,657**	,766**	,550**
	Sig. (bilateral)	0,336	0,000	0,000	0,000
Desempeño del Conocimiento	Correlación de Pearson	0,387	,662**	,828**	,644**
	Sig. (bilateral)	0,125	0,000	0,000	0,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa en la tabla 25, en el caso de las microempresas, y según los niveles de significancia, estas no tienen una relación con el desempeño financiero y el desempeño

del conocimiento, debido a que el nivel de significancia es mayor a 0,05, por lo que no se puede considerar que exista una correlación entre estas variables.

Esto puede deberse a diferentes variables macroeconómicas (demanda, precio, impuestos, regulaciones, etc.) que afectan más a microempresas al ser relativamente nuevas (Seco, 2017), pero, también pueden verse afectadas por el sector empresarial, por la región en la que están ubicadas, por las políticas públicas que las impulsen en los sectores en los que son eficientes o por el acompañamiento y asesoría empresarial al que tengan acceso (Camino, Reyes, Apraes, Bravo, & Herrera, 2017).

Además, hay que mencionar que, las empresas de menor tamaño tienen menos acceso a un crédito y mantienen una alta dependencia de las instituciones financieras para obtenerlo, el acceso al financiamiento constituye un obstáculo para el desempeño de las microempresas (Berger & Udell, 2012).

Por otro lado, los microempresarios consideran que no es relevante poseer conocimientos técnicos sobre cómo manejar a una empresa. Piensan que el tener conocimientos empíricos sobre: administración, la toma de decisiones y la solución de algunos inconvenientes que los estudios no los enseñan, son conocimientos que se van adquiriendo con los años de trabajo y es la experiencia en saber hacer las cosas lo que al final puede ayudar a tener un mal o buen desempeño.

Junto con ello, las microempresas también se ven afectadas por: bajos niveles de innovación y de desarrollo tecnológico, que debido a que no cuentan con los recursos necesarios; los programas de investigación y desarrollo implementados; la obtención de certificados de normas de calidad que obligan a las empresas a fabricar productos y servicios bajo estándares definidos. También hay que mencionar que el desempeño puede verse afectado si las empresas no realizan con regularidad el mantenimiento de la maquinaria y equipo que posee, así como tampoco lo renuevan (Enriquez, 2015).

Además, autores como Velásquez (2004) también consideran que lo que puede afectar al desempeño de las microempresas son: la alta competencia con otras empresas ya sean del mismo tamaño o más grandes, del mismo sector o de uno diferente. Adicional a ello, la existencia de falencias en la gestión lo cual se traducen en falta de competitividad, de certificaciones de calidad, atraso y analfabetismo tecnológico, baja capacidad productora y exportadora

Por otra parte, las pequeñas, medianas y grandes empresas tienen niveles de significancia menores a 0,05, lo que permitió considerar que estos grupos de empresas sí tienen relación con las variables de desempeño perceptuales. Dichos grupos se analizan a continuación

En las pequeñas empresas se obtuvo un coeficiente de 0,657, es decir que existe una correlación positiva significativa entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y el desempeño financiero. También se obtuvo que el 43,1% de la variabilidad del desempeño financiero se puede explicar por la variabilidad de dichas dimensiones.

El 56,9% restante de la variabilidad del desempeño financiero, en las pequeñas empresas, puede explicarse por el estado del entorno económico en el que se desarrollan, por el sector empresarial, puesto que estas empresas se desempeñan mejor en los sectores que no se encuentran dominados por las grandes empresas; por las políticas públicas y de asesoría empresarial a las que tengan acceso (Camino, Reyes , Apraes, Bravo, & Herrera, 2017). Otros aspectos que pueden explicar dicha variabilidad son: la dificultad para obtener créditos y para cancelarlos, la baja penetración en mercados internacionales y la vigilancia de los recursos empresariales, que generalmente se da de manera informal (Enriquez, 2015).

A su vez, Mazzarol, Reboud y Clark (2015) examinaron el desempeño financiero en pequeñas empresas en Australia y Singapur, encontraron que los factores que influyen en

dicho desempeño son el control y supervisión de sus finanzas, el establecimiento de precios, insuficiente capital de trabajo disponible para el crecimiento y ausencia de endeudamiento bancario.

Y, Parra (2011) analizó las condiciones macroeconómicas que pueden afectar al desempeño financiero en las pequeñas empresas de Bogotá, como son la tasa de cambio, aranceles, tasa de interés, nivel de salarios, ciclo económico, demanda, tasa de desempleo, reformas de mercado, entre otras.

Junto con ello, al analizar que sucede con el desempeño del conocimiento, se obtuvo que existe una correlación positiva significativa entre las variables ya que el coeficiente de correlación fue de 0,662, siendo más fuerte que en el desempeño financiero y, el 43,9% de la variabilidad en el desempeño del conocimiento puede explicarse por la variabilidad de las dimensiones de la organización de aprendizaje.

El 56,1% restante de la variabilidad del desempeño del conocimiento puede explicarse por los programas de innovación y desarrollo que implementen, por el cumplimiento de normas de calidad que las obliga a producir según estándares específicos o por los niveles de innovación y desarrollo tecnológico, que de igual forma suelen ser bajos (Enriquez, 2015).

De igual forma, Aguilar, Ramírez y Barrón (2007) realizaron una investigación en pequeñas empresas y demostraron que algunos factores que afectan al desempeño del conocimiento son el tipo de contabilidad utilizada en el negocio, planificación o no de las compras de insumos, mantener o no inventarios y el nivel diario de ventas, la necesidad o no de financiamiento, entre otros.

Adicional, Parra (2011) indica que existen variables microeconómicas asociadas a la industria que pueden afectar al desempeño del conocimiento de las pequeñas empresas

como son el ciclo de vida del producto, capacidad tecnológica, sector económico, grado de innovación, localización, costo de insumos, tamaño de la empresa, capital humano, publicidad y productividad.

En tanto que, al analizar lo que sucede en las medianas empresas, se visualiza la existencia de una correlación positiva significativa entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y el desempeño financiero, puesto que el coeficiente tiene un valor de 0,766 y el 58,7% de la variabilidad del desempeño financiero puede explicarse por la variabilidad de las dimensiones antes referidas.

El 41,3% restante de la variabilidad del desempeño financiero puede explicarse por diferentes variables macroeconómicas, entre ellas se encuentran a los tipos de cambio y a los mercados internacionales, puesto que estas empresas están más propensas a abastecerse en mercados extranjeros que manejan monedas diferentes y que se organizan de distintas formas (Seco, 2017). También su desempeño se puede explicar por el sector empresarial, la región geográfica en la que se ubican y las políticas públicas que impulsan sus actividades (Enriquez, 2015).

Autores como Vanegas y Pérez (2016) también mencionan que los factores que pueden influir sobre el desempeño financiero de estas empresas son: facilidades en el acceso a financiamiento por parte del gobierno, distribución del capital de la empresa, funcionamiento de la producción de la empresa, capacidad de respuesta a la demanda, enfoque en los presupuestos de la compañía, distribución del producto, problemas sociales (condiciones sociales.), desarrollo económico del sector, reformas en las políticas (financiera, fiscal, económica), regulación en la constitución legal de empresa, entre otros.

Por el contrario, al analizar lo que sucede con el desempeño del conocimiento se obtiene un alto grado correlación entre las variables debido a que el coeficiente tiene un

valor de 0,828 y el 68,6% de la variación en el desempeño del conocimiento puede explicarse por la variabilidad de las dimensiones de la organización de aprendizaje.

El 31,4% restante de la variabilidad en el desempeño del conocimiento puede explicarse por la capacidad de los empleados, es decir, por las competencias, conocimientos y habilidades profesionales que tengan para usarlas en el trabajo; también por las estructuras tanto formales e informales que posean las empresas para transferir el conocimiento dentro de sus organizaciones, así como la capacidad de las empresas para adquirir, integrar y diseminar conocimiento (Chyi Lee & Yang, 2000).

Vanegas y Pérez (2016) además comentan que los factores que pueden influir al desempeño del conocimiento son: administración de los recursos financieros de la empresa, altos costos de funcionamiento, comunicación al interior de la compañía, diversidad de poderes / descentralización del poder (todos mandan), manejo de personal centralización de la toma de decisiones, definición de objetivos y metas organizacionales, análisis del origen y aplicación de los recursos, servicio al cliente, calidad del producto, innovación en los productos y estrategias de mercadeo.

Finalmente, en relación con las grandes empresas se observa que con respecto al desempeño financiero existe una correlación positiva significativa entre las variables, con un coeficiente de 0,550 en donde el 30,3% de la variabilidad de dicho desempeño puede ser explicado por la variabilidad de las dimensiones de la organización de aprendizaje.

El 69,7% restante de la variabilidad del desempeño financiero se puede explicar por variables macroeconómicas como son la demanda, los precios, los impuestos, las regulaciones, pero especialmente el tipo de cambio y los mercados internacionales (Seco, 2017), debido a que estas empresas sí son parte del comercio internacional y realizan transacciones en distintos mercados que comercian bajo monedas diferentes. Además, su

desempeño financiero también puede explicarse por el sector empresarial en el que se desenvuelven y por las fuentes de financiamiento y de inversión a las que tienen acceso (Camino, Reyes, Apraes, Bravo, & Herrera, 2017).

En cambio, con relación al desempeño del conocimiento, se visualiza un coeficiente de 0,644, sugiriendo la existencia de una correlación positiva significativa entre este desempeño y las dimensiones de la organización de aprendizaje. También, se obtuvo que el 41,5% de la variabilidad en el desempeño del conocimiento puede ser explicado por la variabilidad de las dimensiones antes mencionadas.

El 58,5% de la variabilidad restante del desempeño del conocimiento puede explicarse por la capacidad de las empresas para adquirir, innovar, proteger, integrar y diseminar conocimiento, siendo este último un problema importante en las grandes empresas debido a que la mayoría no promueve un ambiente laboral en donde se comparta libremente el conocimiento, especialmente el tácito (Chyi Lee & Yang, 2000). Esto se da también porque las personas tienen la creencia equivocada de que, si comparten lo que saben, se ponen en riesgo de perder su trabajo.

Hay que mencionar que de forma general y al revisar la literatura, según Capon, Farley y Hoenig (1990) el desempeño financiero también puede explicarse por factores como: la concentración de la industria, el crecimiento de la industria, el capital invertido en la industria, el tamaño de la industria, la dispersión geográfica, las barreras de entrada, las economías de escala, la participación de mercado, la investigación y el desarrollo, la responsabilidad social, entre otros.

Mientras que, el desempeño del conocimiento también puede verse afectado por la memoria organizacional y las capacidades de las personas para almacenar y reusar información y conocimiento, por la relaciones que mantienen con sus clientes y proveedores

que les permiten conocer las necesidades de los consumidores a bajo costo y cuyo conocimiento puede transformarse en nuevos productos y servicios personalizados, así como por niveles bajos de descentralización en la toma de decisiones (Pertusa, Zaragoza, & Claver, 2010).

Este análisis permite concluir que, la relación entre el nivel de transformación de una empresa en una organización de aprendizaje con su desempeño financiero y su desempeño del conocimiento es significativa y positiva, independientemente del tamaño de esta. Únicamente las microempresas no presentaron ningún tipo de relación esto debido a: medidas económicas que no permiten acceso a créditos; falta de conocimientos técnicos y basarse solo en la experiencia, falta de innovación y mejoramiento de productos, no acceso a certificaciones de calidad, falta de sistemas que permitan manejar las organizaciones, entre otros. También hay que destacar que el desempeño del conocimiento es el que posee la relación más fuerte, las razones de este resultado se explican más adelante.

Sin embargo, la intensidad de la relación entre las variables mencionadas si puede variar según el tamaño de la empresa, es decir, aunque en todos los casos se obtuvo una correlación positiva significativa, los coeficientes varían dependiendo del tamaño de la empresa y unos presentan mayor intensidad que otros.

A su vez, como los coeficientes resultaron positivos y, por lo tanto, demuestran una relación directamente proporcional, se puede decir que, según la percepción de los empleados, las empresas que tienen un mayor nivel de transformación en una organización de aprendizaje también tienen un mejor desempeño financiero y del conocimiento, mientras que aquellas que tienen un menor nivel presentan un peor desempeño.

También se puede concluir que, si bien los coeficientes de correlación comprueban que tanto el desempeño financiero como el desempeño del conocimiento si se ven

afectados por las dimensiones de la organización de aprendizaje, no significa que estos desempeños pueden explicarse únicamente por dichas dimensiones, sino que más bien, existen otros factores que también los afectan.

Hay que mencionar un aspecto importante que se ha dado en los resultados es que, independientemente del tamaño de las empresas, el desempeño del conocimiento tiene una relación más fuerte que el desempeño financiero, porque obtuvo coeficientes superiores en todos los casos.

Esto podría explicarse porque según Kim, Watkins y Lu (2017) en su estudio “El impacto de la organización de aprendizaje en el desempeño: un enfoque en el desempeño del conocimiento y el desempeño financiero”, encontraron que las dimensiones de la organización de aprendizaje tienen un efecto directo sobre el desempeño del conocimiento y éste tiene un efecto directo sobre el desempeño financiero. Es decir, la organización de aprendizaje tiene un efecto indirecto sobre el desempeño financiero y esta relación se encuentra mediada por el desempeño del conocimiento. Posiblemente por lo anteriormente expuesto, es que en los resultados obtenidos la relación es más fuerte cuando se trata del conocimiento y más leve cuando se trata de lo financiero.

No solo las autoras mencionadas han encontrado esta relación, sino que también autores como Kaplan y Norton (1992) creadores del Balanced Score Card (BSC), ponen el mismo énfasis en que el conocimiento, el aprendizaje y la innovación juegan un papel fundamental sobre los resultados financieros de las empresas.

Análisis Inferencial de las medidas financieras (Indicadores financieros)

Para realizar el análisis inferencial de las medidas financieras, se obtuvieron cuatro indicadores financieros de rentabilidad: ROA, ROE, Margen Neto y Multiplicador del Apalancamiento Financiero. Dichos indicadores fueron calculados a partir de la información

financiera presente en los estados financieros de las empresas de alimentos y bebidas, que fueron obtenidos de la base de datos de la Superintendencia de Compañías.

En la tabla 26, se presentan los niveles de significancia obtenidos al haber aplicado el coeficiente de correlación de Pearson, tanto con un factor para las microempresas y medianas empresas como con los dos factores en el caso de las pequeñas y grandes empresas.

Tabla 26.

Coeficiente de correlación de Pearson en los indicadores de rentabilidad

Correlaciones		Factor	Factor	Factor	Factor
		DLOQ Micro Empresas	DLOQ Pequeñas Empresas	DLOQ Medianas Empresas	DLOQ Grandes Empresas
Factor de Rentabilidad Empresas	Correlación de Pearson	0,051		0,039	
	Sig. (bilateral)	0,847		0,857	
Factor de Rentabilidad (ROE-END) Empresas	Correlación de Pearson		0,228		
	Sig. (bilateral)		0,115		
Factor de Rentabilidad (ROA-MAG) Empresas	Correlación de Pearson		0,158		
	Sig. (bilateral)		0,277		
Factor de Rentabilidad (ROA-ROE) Empresas	Correlación de Pearson				-0,195
	Sig. (bilateral)				0,227
Factor de Rentabilidad (EFI-END) Empresas	Correlación de Pearson				0,204
	Sig. (bilateral)				0,206

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que no existe correlación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y las cuatro medidas financieras de rentabilidad sin importar el tamaño de las empresas, ya que todos los niveles de significancia resultantes son mayores a 0,05.

Anteriormente se había mencionado que en investigaciones pasadas han encontrado una asociación positiva entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y las medidas financieras objetivas, lo que genera interrogantes de porque en la presente investigación no se encontró indicios de esa asociación positiva.

Se considera que los resultados pueden verse afectados por los motivos expuestos por Ellinger y otros (2002) quienes manifestaron que la relación entre las variables mencionadas pueden verse afectada al incluirse empresas pequeñas, al considerar nuevos indicadores financieros, al depender únicamente de la percepción de una sola persona por cada empresa, a la cultura en la cual se busca conocer la asociación, entre otros. Según estos autores, dichos motivos pueden generar diferencias en los resultados.

En el caso de la inclusión de pequeñas empresas, la investigación podría sugerir que la relación entre las variables es distinta al compararse con las grandes empresas. Esta investigación es pionera en cuanto a estudiar si existe una relación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y su desempeño financiero objetivo en empresas pequeñas, puesto que las investigaciones que se han mencionado en capítulos anteriores se encuentran enfocadas en el estudio de esta relación en grandes empresas.

Con respecto a incluir nuevos indicadores financieros, hay que mencionar que los indicadores Margen Neto y Multiplicador del Apalancamiento Financiero son considerados por primera vez en un estudio de este tipo para analizar si tienen relación con el nivel de transformación en una organización de aprendizaje, por lo que, no existen estudios previos en los que se haya encontrado una relación positiva entre estos indicadores y dicho nivel, este sería un primer hallazgo.

Junto con ello, se debe mencionar que lo que si se ha comprobado es que no todos los indicadores financieros tienen una relación positiva con respecto a las dimensiones de la organización de aprendizaje, ya que Davis y Daley (2008) al haber utilizado nuevos

indicadores como el ROI y Ganancias por Acción, encontraron que dichos indicadores no tenían relación con respecto a la organización de aprendizaje. Esta misma situación podría darse con el Margen Neto y el Multiplicador de Apalancamiento Financiero.

Mientras que, el depender de una única percepción por empresa limita a los resultados que se obtienen ya que de haberse considerado a un número mayor de empleados por empresa, se podría haber obtenido niveles de organización de aprendizaje distintos y que afectarían de distinta manera a la relación entre los indicadores financieros y las dimensiones de la organización de aprendizaje.

Y finalmente, no existe un número considerable de estudios en los que se analice que tan consistente es la relación entre la organización de aprendizaje y las medidas financieras objetivas dependiendo del contexto cultural en el que se pretenda identificar dicha relación. Es decir, todavía es necesario investigar con mayor profundidad si la relación encontrada se mantiene o cambia dependiendo de la cultura en la que se desenvuelven las empresas.

Capítulo IV

Conclusiones y recomendaciones de la investigación

Conclusiones

- Se analizó el nivel de transformación de las empresas en una organización de aprendizaje y su relación con el desempeño financiero en el sector de alimentos y bebidas en los cantones Quito, Rumiñahui y Mejía durante el año 2017 y se encontró que existe una relación significativa y positiva entre las variables según la percepción de los encuestados mientras que, no se encontró la misma relación con respecto a las medidas financieras objetivas.

- La hipótesis planteada en la investigación que sugería la existencia de una relación positiva entre el nivel de transformación de una empresa en una organización de aprendizaje y su desempeño financiero se comprueba de forma parcial ya que la relación solo fue encontrada según la percepción de los encuestados mas no con las medidas financieras objetivas.

- La organización de aprendizaje es un constructo conformado por varias dimensiones que se encuentran altamente correlacionadas entre sí, lo que provoca que este sea difícil de analizar, porque es complicado cuantificar el efecto que cada dimensión tiene sobre las variables dependientes que se quieran estudiar. También, es un constructo que ha evolucionado con el paso de los años, hasta tal punto que existen autores que han creado modelos que permiten evaluar dicho constructo en las empresas. Sin embargo, aquellos han sido creados en países de primer mundo y prácticamente no se han desarrollado modelos de este tipo en países latinoamericanos, entre ellos Ecuador.

- Tanto la teoría de este constructo como los modelos creados para su evaluación están enfocados en dar un diagnóstico a las organizaciones sobre la forma en que llevan a cabo el aprendizaje en las mismas, pero hace falta teoría y

modelos que sirvan de guía para que las empresas puedan transformarse en organizaciones de aprendizaje. Si bien es cierto que no existe un único modelo para dicha transformación sí es posible determinar qué aspectos son clave para alcanzarla.

- Las investigaciones que requieren información secundaria para complementar a la información primaria obtenida en el desarrollo de las mismas, dependen de sitios de información pública oficiales, que si no tienen actualizada la información causan problemas a los investigadores y también se transforman en un limitante importante para concluir con éxito dichas investigaciones.

- En el presente estudio, se incluyeron las respuestas de una sola persona por empresa, que en este caso fue el responsable de talento humano. La consideración de un mayor número de empleados que pertenecieran a diferentes niveles por empresa puede generar diferencias en los resultados debido a que se ha sugerido que las percepciones de empleados en diferentes niveles de la organización pueden variar y, al utilizar un muestreo más amplio y holístico dentro de cada empresa, se pueden obtener resultados distintos. Esto coincide con lo expresado por otros autores en investigaciones anteriores.

- Cuando se realiza estudios en los que se necesita levantar información en empresas otro limitante es la cooperación de las mismas. Este es un aspecto importante que se debe considerar para tener éxito en la investigación puesto que no existe suficiente apertura por parte de las empresas para participar en investigaciones de este tipo y sin su apoyo difícilmente se podrá realizar estudios de campo, identificar problemas o proponer soluciones.

- El instrumento utilizado en la presente investigación no pudo ser aplicado a empresas que tuvieran menos de 4 empleados, puesto que las mismas no

llevaban a cabo una gran parte de las prácticas de aprendizaje que se expusieron en dicho instrumento, por lo que no podían dar respuesta a las interrogantes.

- Las microempresas y las pequeñas empresas se calificaron con mayores puntuaciones, por lo que resultó que estas tuvieran un mayor nivel de transformación en una organización de aprendizaje. Esto sugiere que las empresas pueden estar sobrevalorando su realidad con la finalidad de esconder lo que realmente ocurre en sus organizaciones o que de hecho si pueden tener un nivel de transformación más alto que las medianas y grandes empresas.

- En general, todas las empresas presentaron niveles bajos de dispersión en los datos, especialmente en las grandes empresas. Esto puede ser porque posiblemente los encuestados respondieron de forma indiscriminada y seleccionaron pocos puntajes dentro de la escala del instrumento. En investigaciones pasadas también se obtuvieron niveles bajos de dispersión.

- Las dimensiones fuertes resultaron ser Liderazgo Estratégico y Consulta y Diálogo por lo que, las empresas sí crean espacios que den soporte al diálogo y a la experimentación entre sus miembros sobre todo porque existe un ambiente en el que predomina el respeto y la confianza y, cuentan con líderes que utilizan su liderazgo de forma estratégica para obtener resultados. En cambio, las dimensiones débiles fueron Aprendizaje Continuo y Sistema Integrado lo que sugiere que a las empresas se les dificulta compaginar el aprendizaje durante el trabajo y la generación continua de oportunidades de aprendizaje, así como también que no cuentan con sistemas adecuados que faciliten el intercambio de este.

- En las grandes empresas, además de las dimensiones ya mencionadas, salieron resultantes como dimensión fuerte Conexión del Sistema y como dimensión débil Empoderamiento. En estas empresas, las personas son conscientes de su entorno y de que su trabajo afecta a toda la organización, pero,

por otra parte, no tienen una visión compartida y la responsabilidad no está bien distribuida entre los empleados.

- De forma general, todas las dimensiones de la organización de aprendizaje tienen una relación significativa y positiva con el desempeño financiero y el desempeño del conocimiento, por lo que si una empresa tiene un mayor nivel de transformación en una organización de aprendizaje también tiene un mayor y mejor desempeño. La relación es más fuerte con respecto al desempeño del conocimiento. Todo esto según la percepción de los encuestados.

- Únicamente las microempresas no presentaron ningún tipo de relación con los desempeños financieros y del conocimiento perceptuales. Esto puede ser porque son empresas nuevas y débiles en su manejo de sistemas como de su personal, que, conjuntamente con la mala administración basada en conocimientos empíricos, no permiten un mayor crecimiento. Adicional a ello, también están: el difícil acceso a créditos y la falta de innovación y desarrollo, lo que impide que obtengan competitividad.

- La intensidad de la relación entre las variables sí varía dependiendo del tamaño de las empresas debido a que en unas la relación es más fuerte que en otras.

- El coeficiente de determinación fue utilizado para dar una mayor interpretabilidad a los resultados encontrados y, de esta forma, clarificar la relación encontrada según el coeficiente de Pearson.

- Una parte del desempeño financiero puede explicarse por el constructo de la organización de aprendizaje, mientras que la parte restante se explica por otros factores ajenos al mencionado constructo. Esto sugiere que la organización de aprendizaje tiene una relación con el desempeño financiero, pero

este no depende únicamente de las dimensiones de dicho constructo, sino que es afectado por diversos factores.

- De igual manera, una parte del desempeño del conocimiento es explicada por las dimensiones de la organización de aprendizaje y la parte restante se explica por otros factores que no necesariamente se relacionan con el constructo referido. A pesar de que la variabilidad explicada fue mayor, este desempeño no depende únicamente del constructo estudiado.

- No se encontró una relación entre las dimensiones de la organización de aprendizaje con las cuatro medidas financieras de rentabilidad puesto que no se obtuvieron los niveles de significancia necesarios para considerar la existencia de una relación entre dichas dimensiones e indicadores. Entre los motivos que pudieron haber afectado a los resultados están: la inclusión de empresas pequeñas, considerar nuevos indicadores, depender de la percepción de una sola persona por empresa, la cultura ecuatoriana, entre otros.

Recomendaciones

- Tanto el objetivo general como la hipótesis de la investigación se cumplen parcialmente, puesto que la relación solo fue encontrada en la parte perceptual del estudio, es necesario investigar con mayor profundidad y de manera exhaustiva qué es lo que sucede con respecto a la relación entre el nivel de transformación de una empresa en una organización de aprendizaje y las medidas financieras objetivas, ya que no es posible considerar de forma definitiva que no existe dicha relación porque esta es una primera investigación en el tema y posiblemente hay otros aspectos que se deben tomar en cuenta y que cambiarían los resultados obtenidos en este estudio.

- Es recomendable, que, partiendo de los modelos ya existentes, se construya un modelo latinoamericano para evaluar el constructo de la organización

de aprendizaje, en el cual se consideren aspectos propios del aprendizaje de las empresas que se devuelven en otro contexto distinto al de los estudios ya existentes, que en su mayoría son de Estados Unidos.

- Si bien el modelo utilizado en esta investigación sugiere actividades que deberían realizar las empresas para llegar a ser organizaciones de aprendizaje, no lo hace de forma detallada sino más bien general, es decir, son aspectos globales que no han sido descritos con más detalle. Es necesario desarrollar estos aspectos para que sean una guía más precisa de lo que una empresa debe hacer para transformarse en una organización de aprendizaje y sobre todo, es necesario considerar aspectos propios del aprendizaje en países latinoamericanos.

- Los sitios oficiales deberían mantener actualizada toda la información que manejan porque es de uso público y su desactualización genera problemas. Los investigadores antes de emprender un nuevo estudio deben asegurarse de que en estos sitios encontrarán la información necesaria para sus estudios, caso contrario presentarán problemas a futuro.

- Se debería llevar a cabo investigaciones de este tipo, pero tomando en cuenta un mayor número de participantes por empresa debido a que de esta manera ya no se depende únicamente de una sola respuesta sino que se tienen diferentes respuestas y esto puede proporcionar una visión más objetiva de lo que ocurre en las empresas.

- Las universidades deberían realizar convenios con diferentes empresas para que estas estén dispuestas a apoyar al trabajo de los investigadores, y de esta forma exista una cooperación mutua entre el sector académico y el sector empresarial. También deben dar mayor apoyo a los estudiantes durante el levantamiento de la información.

- Se debería crear un instrumento específico para empresas demasiado pequeñas, con prácticas de aprendizaje adecuadas para las mismas.
- Es necesario realizar una investigación más exhaustiva sobre este tema, pero enfocada en las micro y pequeñas empresas para conocer qué es lo que está sucediendo en las mismas y determinar si realmente las empresas pequeñas pueden tener un nivel de transformación más alto que las empresas grandes.
- Se debe revisar el instrumento para identificar las causas por las que existen niveles bajos de dispersión en las respuestas de los encuestados, porque la poca variabilidad sugeriría que existe un problema de patrones en las respuestas.
- La identificación de las dimensiones fuertes y débiles se transforman en fortalezas y debilidades que poseen las empresas. Con esta información se debería investigar especialmente cuáles son los problemas que presentan las organizaciones en relación con las dimensiones débiles y sugerir propuestas de mejora que permitan transformar estas debilidades en fortalezas. Mientras que con las dimensiones fuertes se debería estudiar qué tanto influyen en el desempeño de una empresa.
- Las dimensiones fuertes y débiles que se presentaron únicamente en las grandes empresas sugerirían que en estas empresas hay diferencias importantes con respecto a las empresas más pequeñas y sería interesante estudiar porque en las empresas grandes las personas son más conscientes de que una empresa funciona como un sistema en comparación con las empresas pequeñas, así como porque en las empresas pequeñas las personas tienen una visión compartida y la responsabilidad está mejor distribuida que en las empresas grandes.
- Puesto que se encontró que el desempeño del conocimiento tiene una relación más fuerte con las dimensiones de la organización de aprendizaje que con el desempeño financiero, se debería investigar y corroborar si el desempeño del

conocimiento es un intermediador entre la organización de aprendizaje y el desempeño financiero, pero dentro de un contexto ecuatoriano y de ser posible utilizando no solo la percepción de los encuestados si no también indicadores.

- Debido a que las microempresas no presentaron ninguna relación con los desempeños perceptuales, se debería fomentar a los dirigentes a crear sistemas dentro de la empresa, lo cual permitirá que el negocio pueda crecer y funcionar por sí mismo, y de esta manera ser más competitivos. Adicional a ello, deberían mantenerse en constante capacitación para poder obtener mayores conocimientos técnicos y juntarlos con los empíricos, solo así podrán mejorar la gestión de sus organizaciones, y de esta forma acceder a mejores créditos.

- Con la existencia de diferencias en la intensidad de la relación entre las variables según el tamaño de las empresas, se debería estudiar cuáles son las causas por las que la intensidad de la relación varía entre las organizaciones y si el tamaño es un factor importante para tomar en cuenta cuando se trata de esta relación, así como de la transformación de una empresa en una organización de aprendizaje.

- Aunque el coeficiente de determinación se utiliza siempre y cuando se desarrolle un modelo de regresión lineal, es recomendable utilizarlo con propósitos interpretativos que aclaren y complementen los resultados obtenidos según el coeficiente de Pearson. De esta forma, se puede obtener un mejor entendimiento de los resultados de la investigación.

- Se debería investigar qué factores determinan al desempeño financiero de una empresa en donde no solo se tomen en cuenta aspectos de gestión, estrategia, entorno económico, industria, tamaño, entre otros; sino que también se considere al aprendizaje como un factor adicional, todo este en un contexto latinoamericano, específicamente ecuatoriano.

- De igual forma, se debería investigar qué factores determinan al desempeño del conocimiento de una empresa en un contexto latinoamericano y, especialmente, para identificar que limitaciones enfrentan las empresas en general y según su tamaño.
- No se puede concluir de forma definitiva que no existe una relación positiva entre las dimensiones de la organización de aprendizaje y las medidas financieras de rentabilidad objetivas porque esta es una primera investigación en el tema. Estos resultados más bien sugieren que es necesario realizar más investigaciones para analizar los motivos por los que los resultados pueden verse afectados y en sí conocer con mayor profundidad qué ocurre con esta relación que sí fue encontrada según la percepción de los encuestados. Estas investigaciones pueden contribuir a reforzar o a refutar lo que se encontró en este estudio.

Referencias Bibliográficas

- Abdullah, H., Abidin Mohamed, Z., Othman, R., & Uli, J. (2009). The effect of sourcing strategies on the relationship between competitive strategy and firm performance. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 346-361.
- Abidin Mohamed, Z., Abdullah, H., Othman, R., & Uli, J. (2009). Make or buy strategy and origin of sourcing materials and their relationship with firm performance. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 142-155.
- Aguilar, J., Ramírez, N., & Barrón, K. (2007). Conformación de la microempresa marginada en la frontera norte de México. *Estudios Fronterizos*, 8(15), 51-71. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0187-69612007000100002&lng=es&nrm=iso
- Álvarez, M., Álvarez, T., & Molpeceres, M. (2005). Aceptación social de las encuestas en internet, desarrollo de una aplicación específica. *Metodología de encuestas*, 7, 5-20.
- Anderson, J., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Andrade, A. (2011). Análisis del ROA, ROE y ROI. *Asesoría Económica Financiera*, 5(2), 1-3.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Producto Interno Bruto por industria*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: información macroeconómica: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Berger, A., & Udell, G. (2012). Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure. *The Economic Journal*, 112(477), 32-53. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-0297.00682>

- Bernabeu, M., & Cónsul, M. (2018). *Aprendizaje basado en problemas: El Método ABP*.
Obtenido de Educrea: <https://educra.cl/aprendizaje-basado-en-problemas-el-metodo-abp>
- Blando, M. (2012). *Mejora e innovación de procesos: implantación de un nuevo sistema de información en una PYME*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Politécnica de Cataluña:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/15193/81301.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brito, V., Meléndez, Á., Jaramillo, P., & Anda, D. (2016). *Ranking empresarial de las principales empresas del país 2016*. Quito: Publicaciones Gestión Colecciones 2016.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica*. Barcelona: Siglo XXI Editores.
- Camino, S., Bermudez, N., Suarez, D., & Mendoza, C. (2018). *Estudio sectorial: industria manufacturera en el Ecuador periodo 2013-2017*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Dirección Nacional de Investigación y Estudios:
<https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf>
- Camino, S., Reyes, A., Apraes, D., Bravo, D., & Herrera, D. (2017). *Estudios sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Dirección Nacional de Investigación y Estudios:
http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02
- Camps, V. (1990). *Virtudes Públicas*. España: Espasa-Calpe.

- Cannon-Bowers, J., Tannenbaum, S., Salas, E., & Volpe, C. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. *Scientific Research: an academic publisher*, 333-380.
- Capon, N., Farley, J., & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Carro, R., & González, D. (2013). *Administración de las operaciones: productividad y competitividad*. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Carvajal, A., Centeno, C., Watson, R., Martínez, M., & Sanz, A. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud? *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 34(1), 63-72.
- Chyi Lee, C., & Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-794.
- Cochran, P., & Wood, R. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Cohen, R., & Swerdlick, M. (2001). *Pruebas y evaluación psicológicas: introducción a las pruebas y a la medición*. México: McGraw Hill.
- Cozby, P. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill.
- Cuevas, C. (2001). Medición del desempeño: retorno de la inversión, ingreso residual, valor económico agregado, análisis comparado. *Estudios Gerenciales*, 79(1), 13-22.
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207901.pdf>.
- Cummins, R., & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. *Actas de la II Conference on Quality of Life in Cities*, 74-93. National University of Singapore.

- Davis, D., & Daley, B. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13678860701782352>.
- De la Fuente Fernández, S. (2011). *Análisis Factorial: Análisis de Componentes Principales*.
Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UAM:
<http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/ACP/ACP.pdf>
- Didin, F., Jusni, J., & Mochamad, M. (2018). How measuring financial performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(6), 553-557.
- Dillman, D. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: Christian Science Monitor. Obtenido de
https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. (2002). Making the business case for the learning organizational concept. *Advances in Development Human Resources*, 5(2), 163-172.
- Enriquez, B. (2015). *Análisis de las mejores PYMES comerciales 2014 en Ecuador*. Obtenido de Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11506/Disertaci%C3%B3n%20Brenda%20Enr%C3%ADquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Evans, J., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Emerald Group Publishing Limited*, 15(2), 195-219.

- Farfán, S., Homs, M., & Jiménez, L. (2018). *Aprendizaje institucionalizado y no institucionalizado*. Obtenido de Aprendinstnoinst: <http://www.universidad-de-la-calle.com/Aprendinstnoinst.html>
- Fontela, J. L. (2017). Guía para diseñar encuestas. *Herramienta 10: El logro del equilibrio en las Macrofinanzas*, 327-336. Obtenido de [http://www.woccu.org/documents/Tool10\(sp\)](http://www.woccu.org/documents/Tool10(sp))
- Fornieles, A. (Agosto de 2013). Transformaciones de datos en la elaboración de estudios salariales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2). Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000200005
- Fuentes, M., Albacete, C., & Lloréns, J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 32(6), 425-442.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 1-10. Recuperado de <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México : Pearson Educación.
- Glancey, K. (1998). Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 18-27. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552559810203948/full/html>

- Goh, S. (1998). Toward a learning organization: the strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 15-20.
- Griego, O., Geroy, G., & Wright, P. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. *Emerald Insight*, 7(1), 5-12.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (Quinta edición ed.). España: Prentice Hall Iberia.
- Hernández, A., Espejo, B., González, V., & Gómez, J. (2001). Escalas de respuesta tipo Likert: ¿es relevante la alternativa "indiferente"? *Metodología de encuestas*, 3(2), 135-150.
- Hernández, M. (2003). Assessing tacit knowledge transfer and dimensions of a learning environment in colombian businesses. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 215-221.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana editores S.A. de C.V.
- Horne, V., & Wachowicz, J. (2001). *Fundamental of Financial Management* (12va edición ed.). New York: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de Ecuador en Cifras:
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16(2), 103-121.
- Johns, R. (2005). One size doesn't fit all: selecting response scales for attitude items. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 15(2), 237-264.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
- Kim, K., Watkins, K., & Lu, Z. (2017). The impact of a learning organization on performance: focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 2-31.
- Laszlo, F. (2013). Analysis of the impact of the supply chain performance on the overall organizational performance. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 1505-1510.
- Lebans, M., & Euske, K. (2006). *A conceptual and operational delineation of performance: business performance measurement*. Cambridge: University Press.
- Lee, M., & Na, S.-I. (2008). The relationship between building a learning organization and characteristics of organizational structure in small and medium businesses. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 40, 225-250.
- López, S., Montes, J., & Vazquez, C. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Lumby, J. (2013). Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 581–597. Obtenido de <https://scihub.tw/10.1177/1741143213489288>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Marsick, V. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127-132.
- Marsick, V., & Watkins, K. (1999). *Facilitating Learning Organizations*. Gower: Brookfield ED.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Martin, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(17), 23-29. Obtenido de http://www.enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. Obtenido de <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Clark, D. (2015). The financial management practices of small to medium enterprises. *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 28th Annual SEAAZ Conference Proceedings 1-3 July Melbourne*, 1-22.
- McMillan, J. (2001). *Classroom assessment: principles and practice for effective instruction*. Boston: MA: Allyn y Bacon.
- Méndez Vásquez, M., & González Sánchez, M. (Septiembre-Diciembre de 2017). Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las MIPYMES de los Sectores Prioritarios en el Período 2012-2015. *X-Pedientes Económicos*, 1(1), 42-55.
- MIPRO, M. d. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>

- Nava Rosillón, M. A. (Diciembre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Nevis, E., DiBella, A., & Janet, G. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 73 - 85.
- Örtenblad, A. (2002). A Typology of the idea of the Learning Organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
- Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Ortiz, R. (2007). *Aprende a escuchar*. Nueva York: Editorial Lulu.
- Parra, J. (Junio de 2011). DETERMINANTES DE LA PROBABILIDAD DE CIERRE DE NUEVAS EMPRESAS EN BOGOTÁ. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 27-53. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732003>
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. New York: McGraw - Hill.
- Pemberton, E. (1933). A technique for measuring the optimum rating scale for opinion measures. *Sociology and Social Research*, 17, 470-472.
- Pertusa, E., Zaragoza, P., & Claver, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.
- Pinillos, J. (1960). Aprendizajes, recompensas y castigos. *Revista Estudios*, 108(38), 108-113.

- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente: Alpha de Cronbach. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 248-252.
- Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>
- Revista Ekos. (2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Obtenido de Ekos Business Culture: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- Ricardo, R. (2004). Teoría, práctica y aprendizaje profesional. *Educación y Educadores*, 7(1), 137-156.
- Rivera, J., & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte*, 1(31), 109-136.
- Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78. Obtenido de https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/703746/mod_resource/content/1/Costos%20de%20Transacci%C3%B3n.pdf.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin Mohamed, Z., & Choy Leong, Y. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548-569.
- Santa, M., & Nurcan, S. (2016). Learning organization modelling patterns. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 106-125.

- Scagnoli, N. (2006). El aprendizaje colaborativo en cursos a distancia. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 14(36), 39-47.
- Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Seco, M. (2017). *Riesgos económicos y financieros en la empresa*. Obtenido de Escuela de Negocios:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45904/componente45902.pdf
- Segura, L. (10 de Mayo de 2017). *Quora*. Obtenido de Quora: <https://es.quora.com/Qué-es-el-coeficiente-de-Pearson>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. España: Gránica.
- Solf, A. (2003). *Desarrollo organizacional desde la perspectiva del aprendizaje: avances en psicología*. Lima: Unifé.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (Tercera edición ed.). Hillsdale: NJ: Erlbaum.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de información: sector societario*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Tukey, J. (1977). Exploratory Data Analysis. En J. tukey, *Exploratory Data Analysis*.
- Tussel, F. (2011). *Análisis de Regresión: introducción teórica y práctica basada en R*. Bilbao: Editorial Univerisdad del País Vasco.

- Universidad a distancia de Madrid. (17 de 05 de 2018). *Blogs UDIMA*. Obtenido de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-9-tamano-concentracion-y-crecimiento-de-la-empresa/1-introduccion-concepto-de-tamano-y-crecimiento-de-la-empresa/>
- Van der Stede, W., & Chow, C. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1-8.
- Van Selm, M., & Jankowski, N. (2006). Conducting Online Surveys. *Quality & Quantity*, 40, 435-456.
- Vanegas, J. G., & Pérez, L. (2016). Análisis comparativo de la supervivencia en pymes: evidencia desde Antioquia y Puebla. *Supervivencia Empresarial*, 1-15. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Analisis%20comparativo%20de%20la%20supervivencia%20en%20pymes,%20evidencia%20desde%20Antioquia%20y%20Puebla.pdf>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165.
- Velásquez, F. (Octubre-Diciembre de 2004). La Estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*(93), 73-97. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209303>
- Verma, E. (20 de Noviembre de 2018). *Financial Performance - Understanding its Concepts and Importance*. Obtenido de Simpl!Learn: <https://www.simplilearn.com/financial-performance-rar21-article>

- Villavicencio, E., Ruiz, V., & Cabrera, A. (2016). Validación de cuestionarios. *Revista OACTIVA UC Cuenca*, 1(3), 71-76.
- Watkins, K., & Dirani, K. (2013). A Meta-Analysis of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire: Looking Across Cultures, Ranks, and Industries. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 148-162.
- Watkins, K., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Dev Quarterly*, 29, 15-29.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1996). *In action: Creating the learning organization (Vol. 1)*. VA: ASTD Press.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (Survey)*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Watkins, K., & O'Neil, J. (2013). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 133-147.
- Yang, B., Marsick, V., & Watkins, K. (2004). The construct of the learning organization: dimensions, measurement and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-56.
- Yañez, R., Ahumada, L., & Cova, F. (2006). Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 5(1), 9-20.
- Zainal, M., Goodyer, J., & Grigg, N. (2011). Learning organisation in Malaysian manufacturing companies. *Research Gate*, 239-243.

Anexos