



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

“LA IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA PARA LOGRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL”

AUTOR: Bellon Álvarez, Luis Alberto

e-Mail: luis_bellon@hotmail.com

luis_bellon2000@hotmail.com

luis_bellon2000@yahoo.com.mx

Dirección:

Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara

Periférico Norte # 799, Modulo G-306.

Núcleo Universitario Los Belenes

C.P.: 45100

Zapopan, Jalisco, México.

Teléfono casa: 38-25-53-33

Teléfono oficina: 37-70-33-43

Celular: 044-333-493-81-48

“LA IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA PARA LOGRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL”:

Resumen:

El presente trabajo se centra en el estudio del cambio organizacional tomando como perspectiva de análisis la corriente de estudio de las organizaciones que aprenden. Esta investigación busca identificar los factores que intervienen en la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para comprender mejor un proceso de cambio organizacional. Como parte de esta investigación se aplicó un cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 distintas micro, pequeñas y medianas empresas comerciales ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. El aprendizaje organizacional es un factor que contribuye significativamente para llevar a cabo un proceso de cambio de cultura organizacional.

Palabras clave:

Organizaciones que aprenden, aprendizaje organizacional, cambio organizacional, conocimientos, benchmarking, visión compartida, organización inteligente.

Abstract:

The present work concentrates in the study of the organizational change taking as analysis perspective of study the learning organizations. This research try to identify the factors that are part in the implantation of an organizational change in commercial companies located in the Metropolitan Zone of Guadalajara (ZMG). The results of this research can be useful to understand a process of organizational change. As part of this research there were applied a questionnaire to 78 people who belong to 78 different micro, small and medium commercial companies located in the ZMG, those organizations had a process of organizational change. The organizational learning is a factor that contributes significantly to carry out a process of organizational change.

Keywords:

Learning organizations, organizational learning, organizational change, knowledge, benchmarking, shared vision, intelligent organizations.

“LA IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA PARA LOGRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL”

1.- INTRODUCCIÓN

El cambio siempre ha existido, es una constante en la vida y el ámbito de los negocios no es la excepción. De hecho, en los mercados y en los negocios cada vez son más acelerados y constantes los cambios que se presentan. Estos incesantes cambios se acentuaron en el siglo XX, en especial a finales de dicho siglo y en los inicios de este siglo XXI, propiciados en buena medida por el proceso de globalización y la apertura de los mercados que se ha venido presentando en el mundo, así como también por los notables avances tecnológicos que se han desarrollado, los cuales han contribuido a que el comercio a nivel internacional fuese impulsado, con la aparición de novedosas formas de hacer negocios, como el comercio electrónico; que vino a revolucionar el mundo de los negocios.

2.- MARCO TEÓRICO.

El proceso de implantación de un cambio organizacional no es fácil, ya que las empresas tienen que enfrentar una serie de problemas de todo tipo que dificultan o inhiben su implantación. La importancia del estudio del cambio organizacional, radica en que las empresas son dinámicas, por lo que están en constante transformación, y por lo mismo es de gran trascendencia comprender la forma en que las organizaciones cambian y los motivos para que dichos cambios tengan efecto o no.

Senge et al. (2000:9-11), que siguen la corriente de las organizaciones que aprenden, no consideran que un cambio significativo sólo puede darse con el impulso de los altos mandos. Sostienen que es muy poco el “cambio significativo” que puede darse si el impulso sólo proviene de la directiva, por lo que tampoco están de acuerdo en que nada pueda ocurrir sin la participación de la alta administración. Con respecto al punto de vista de Senge et al. (2000), se puede hacer una crítica del mismo, y señalar que su opinión no es correcta en lo que se refiere al papel de los directivos en cuanto iniciadores del proceso de cambio y su involucramiento en el mismo; ya que para ellos la participación de la alta Dirección es algo secundario y tampoco comparten el punto de vista de que un cambio significativo sólo puede darse con el impulso de los altos mandos. Por el contrario, se puede decir que la labor de la Dirección dentro de un proceso de cambio organizacional es fundamental, ya que para lograr un cambio organizacional exitoso se requiere que este proceso lo inicie la Dirección y se involucre en el mismo, ya que si la Dirección no se involucra con el proceso de cambio, el personal tampoco lo va a hacer; y por lo tanto va a llevar al fracaso el cambio.

Por otro lado, el estudio del cambio organizacional que toma como perspectiva a las organizaciones que aprenden considera de gran importancia el desarrollo del pensamiento sistémico dentro de las empresas; a través de conjuntar diferentes disciplinas y áreas del conocimiento en un enfoque sistémico que permita tener una perspectiva más clara y adecuada para enfrentar los retos de una organización. Se establece una pregunta clave: ¿de qué manera pueden convertirse las organizaciones comunes en organizaciones que aprenden? Ésta interrogante depende mucho de las condiciones de la empresa que desee iniciar el cambio, pero debe aspirarse a ser parte de esas organizaciones en las que la gente aprende mediante el trabajo conjunto y trabajan unidas por medio del aprendizaje. Se refiere a organizaciones capaces de mantener su propio desarrollo.

Según la corriente de las organizaciones que aprenden una organización inteligente contribuye a que las personas se adapten al cambio, ya que reaccionan con más agilidad ante los cambios y pueden preverlos. De este modo, los conocimientos se han convertido en el más importante insumo en el mundo de los negocios. Por ello, para Vega (2006), las organizaciones conciben su desarrollo como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento, que le permita responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y cambios situacionales cada vez más complejos.

Existe aprendizaje organizacional cuando el cambio de conducta que resulta de la experiencia tiene como objetivo primordial facilitar los procesos productivos en las organizaciones. Barra (2007) indica que con relación al aprendizaje organizacional y al conocimiento organizacional, el último, se refiere al contenido que la organización posee, mientras que el aprendizaje organizacional se relaciona con el proceso de ¿cómo aprende una organización?” (Easterby-Smith et al., 1988).

La importancia del conocimiento lo indica Drucker, al decir que: “el saber es hoy el único recurso significativo. Siempre que haya saber, los restantes factores de producción pueden obtenerse y con facilidad”(De la Rica, 2003). En tanto, Soto (2001) identifica y analiza las características y atributos de la inteligencia humana, así como su desarrollo y la manera adecuada en que puede ser dirigida. Siendo la inteligencia actualmente el mejor capital del ser humano, de las organizaciones y de las naciones, es normal buscar su mejor uso, propiciando las condiciones que permitan que con dicha inteligencia se tomen mejores decisiones, y que la persona sea cada vez más inteligente. Se puede señalar que Soto (2001) y Druker aciertan al indicar que la inteligencia y el saber es el capital más valioso que pueda tener una persona y una organización, ya que esto les da capacidad para

efectuar correctamente sus labores y les brinda una ventaja con respecto de aquellas organizaciones o personas que no cuenten con esa inteligencia. Por lo tanto la verdadera ventaja competitiva de las empresas, radica en su capacidad de aprender antes que los competidores (Garvin, 2000; Senge, 1992; Mayo y Lank, 1994, citados por Mercaderes, 2005). A las empresas que tienen esa cualidad se les llama organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes. (Mercaderes, 2005). En tanto que una sociedad del conocimiento se refiere a la creación de capacidades estables para construir y aplicar el conocimiento, para el desarrollo humano y esto se basa en las habilidades para identificar, producir, procesar, transformar, diseminar y usar información. (Núñez, 2007).

Así pues, Chiavenato (2004:203), citando a Nonaka y Takeuchi (1977:79-80), indica que para crear conocimiento organizacional se requiere una interacción continua que produzca una dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito, que forman una espiral de conocimiento la cual depende de cuatro aspectos:

- El diálogo o la reflexión colectiva: Impulsan a que esos conocimientos se exterioricen a través del uso de metáforas o analogías que permitan a las personas articular el conocimiento tácito.
- Articular el conocimiento recién creado y el conocimiento existente: Para lo cual se necesita de la combinación de ambos. De esta manera se colocarán en una red que permitirá transformarlos en un producto, servicio o sistema nuevos.
- “Aprender haciendo las cosas”: Lleva a interiorizar ese nuevo conocimiento.
- El proceso de socialización: Comienza por desarrollar un campo de interacción que permite compartir las experiencias y los modelos mentales de los integrantes de la organización. Lo cual coincide con lo establecido por Zahra et al. (2007), que indican que las prácticas de compartir conocimiento se asocian con la fortaleza de empresas familiares y capacidades tecnológicas. Por lo tanto, una función de la cultura organizacional es que el flujo de información se dé ágilmente, dado que las organizaciones son sistemas socioculturales donde se colectivizan los conocimientos (Tunal y Camarena, 2007).

De este modo, tenemos que el conocimiento es esencial para lograr el desarrollo económico, por ello las empresas lo gestionan; para poder desarrollar la gestión del conocimiento en las empresas se necesita que el gestor propietario cree o alinee la cultura hacia el aprendizaje continuo y gestionar lo aprendido (Alfaro et al. 2007). Alfaro et al. (2007), a su vez citan a Anderson (1999) y a Tejedor y Aguirre (1998); que indican que la cultura facilita la gestión del conocimiento al favorecer el aprendizaje y la innovación, incluyendo acciones que fortalecen la actitud abierta al cambio.

Soria y Gámez (2006:64) citando a Martin (1992:197), indican que el conocimiento evoluciona como una espiral a través de distintas perspectivas, al analizar un asunto desde diversos ángulos. Este examen es un proceso sin fin, dado que el entendimiento de los fenómenos se profundiza y amplía, pero nunca termina. A su vez, Gómez y López (2007) establecen que el saber es el recurso esencial de cualquier organización. Citan a José Albert (2003), quien define la gestión del conocimiento como la identificación y estimulación del talento en la capacidad de las personas para crear productos y servicios innovadores que se adecuen a las exigencias del entorno económico; y a su vez, Serraldell y Pérez (2003) indican que la gestión del conocimiento corresponde a implementar un entorno de trabajo colaborativo, dentro de una constante actividad de aprendizaje que ayude a compartir los conocimientos adquiridos con los compañeros, socios y clientes.

Por su parte, Ramírez (2005), citando a McAdam y McCreedy (1999:91-100) establecen que existen tres tipos de modelos de gestión del conocimiento: modelos de categorización del aprendizaje, en éste ubican el modelo de Nonaka, el cual consideran que trata de encajonar tipos de conocimiento; modelos de capital intelectual y modelos socialmente construidos, en los que se asume una definición amplia del aprendizaje, involucrando un proceso intrínsecamente ligado con aspectos sociales y políticos. En tanto que Escrig-tena y Bou-Llusar (2005) tratan el tema de la estimulación del proceso de aprendizaje organizacional, citan el modelo de mejora continua de la empresa de Cole y Mogab (1995), indicando que dicho modelo favorece el aprendizaje continuo debido a que desarrolla una cultura que aumenta la mejora continua, la innovación, así como la aceptación del cambio, los cuales consideran elementos de gran importancia.

Según Chiavenato (2004:212), al igual que Senge (1999) las organizaciones únicamente aprenden cuando hay personas de por medio. Si los individuos no aprenden, no puede haber aprendizaje organizacional, que es la capacidad para generar nuevas ideas con potencial para ser generalizadas, aunque el sólo hecho de que la persona aprenda no asegura que también lo haga la organización. Por ello el capital humano es un recurso clave por el que compiten intensamente las empresas, ya que se refiere a los conocimientos y habilidades con que cuentan las personas, y que aprenden mediante la educación, entrenamiento y experiencia, siendo un recurso organizacional que sirve para el desempeño de la organización y lograr una ventaja (Sturman et al., 2008). Por lo que el aprendizaje organizacional es una competencia que deben desarrollar todas las organizaciones; ya que entre mejores sean en el aprendizaje es más factible que tengan mayor capacidad de detectar y corregir los errores y al mismo tiempo de saber cuándo no son capaces de hacerlo y ser más

competitivas; cuanto más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, aumenta su probabilidad de que sean innovadoras y que conozcan sus limitaciones (Argyris, 2001).

Para Senge et al. (1999), el aprendizaje organizacional es someterse a la prueba continua de la experiencia, transformando dicha experiencia en conocimientos que sean accesibles para toda la organización y pertinentes a su propósito primordial. Indican que las organizaciones inteligentes son grupos de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de “crear lo que desean crear”; las ideas rectoras de las organizaciones inteligentes empiezan con la visión, los valores y el propósito, qué se propone la organización y qué desean crear sus integrantes. Las aptitudes que caracterizan a las organizaciones inteligentes son: Aspiración, Reflexión, Diálogo, Conceptualización.

De acuerdo con Senge (1999), la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje, que constituyen programas permanentes de estudio y práctica:

- Dominio personal: permite aclarar y ahondar de forma continua nuestra visión personal, concentrando energías, desarrollando la paciencia y viendo la realidad objetivamente.
- Modelos mentales: son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra manera de entender el mundo y actuar.
- Visión compartida: requiere aptitudes para configurar las “visiones del futuro” compartidas, las cuales propicien un verdadero compromiso antes que un simple acatamiento.
- Aprendizaje en equipo: empieza con el diálogo, la capacidad de los integrantes del equipo para suspender los “supuestos” y entrar a un verdadero pensamiento conjunto. La unidad fundamental de aprendizaje en organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.
- Pensamiento sistémico: esta quinta disciplina integra a las otras, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

De esta manera, una organización inteligente ayuda a las personas a adaptarse al cambio. El personal de las organizaciones inteligentes reacciona con más agilidad a los cambios ya que pueden preverlos, logrando así los movimientos que buscan.

Por su parte, López (2001:217) dentro del proceso de cambio organizacional y partiendo de la visión de las organizaciones que aprenden considera al igual que Senge et al. (2000) que es de gran trascendencia el desarrollo del pensamiento sistémico en las empresas, así como la ciencia de los sistemas, ya que al conjuntar distintas disciplinas y áreas del saber dentro de un enfoque sistémico, se puede lograr una perspectiva más clara y adecuada para encarar los desafíos que presenta la dinámica de las organizaciones cada vez más complejas en el siglo XXI.

Rubinstein y Firstenberg (2001) señalan como parte del proceso pensante: identificar un propósito, desarrollar un equipo de trabajo y actuar para que se cumpla ese objetivo. Lo importante es lograr esa clase de conexión de alto nivel. Una organización pensante debe ser como un organismo viviente: con ideas que lo hagan existir y capacidad de adaptarse de inmediato y sobrevivir en un mundo de negocios cada vez más competitivo e impredecible, coordinando esfuerzos como un solo ser. El proceso pensante ayuda a ahorrar tiempo de trabajo, a evitar costosos errores, a estructurar incentivos para la rapidez y encontrar soluciones creativas al presentarse problemas impredecibles.

En tanto, Kleiner y Roth (2000) resaltan que la gente aprende de sus propias experiencias en grupos de capacitación y narran la historia de la transformación corporativa de Oil Co., donde el nuevo director general hereda una organización en decadencia y busca detener dicho deterioro con auxilio de consultores. Convirtiendo a la compañía en la empresa más importante de la industria petrolera y acabar con la antigua Oil Co. A su vez, Kleiner y Roth (2000) mencionan: “El aprendizaje es un proceso. Para que se arraigue, es preciso completar un ciclo. Sea el de observar → evaluar → diseñar → implantar; planear → hacer → estudiar → actuar; observación → reacción → juicio → intervención; o descubrimiento → invención → producción → generalización, todos esos ciclos implican cierta forma de acción, seguida por la observación, una reflexión de lo observado, el diseño de una nueva acción y llevar a cabo dichas acciones.”

Por su parte, Jauli y Reig (2000) señalan que el aprendizaje organizacional es el cambio de conducta resultante de la experiencia que busca facilitar los procesos productivos en las organizaciones. Con el aprendizaje se madura, se mejoran los procesos y las propias personas que laboran en las organizaciones; comparten con Swieringa y Wierdsma (1995) la opinión de que la experiencia es fundamental para el aprendizaje organizacional, ya que las experiencias conllevan una enseñanza para las organizaciones y las personas que las conforman, y como consecuencia del aprendizaje se logran hacer más sencillos los procedimientos de las empresas. Para Swieringa y Wierdsma (1995) la capacidad de aprender de la experiencia es una ventaja competitiva que debe tenerse, necesitando un proceso de desarrollo organizacional continuo que lleve a un cambio de comportamiento.

Existen diversos autores que señalan la importancia de que las organizaciones se adecuen a las necesidades cambiantes del entorno y del mercado, por lo que no pueden mantenerse estáticas y conservar su misma forma de hacer las cosas. Si bien hacer las cosas de cierta manera les pudo dar éxito en el pasado, la situación del ambiente cada vez más competitivo y cambiante obliga a las

organizaciones a adaptarse a los cambios e incluso anticiparlos, tal como lo indican Garvin et al. (2008), Swieringa y Wierdsma (1995), Fradette y Michaud (1999), Durante (1998) y Noer (1997).

Para Fradette y Michaud (1999:5-28) lo imprevisible se ha vuelto una realidad, y sostienen que las compañías tienen que aceptar esa realidad y aprender a prosperar y ser competitivas, desarrollando la habilidad de responder rápidamente a sus exigencias. Para hacer frente a la incertidumbre Durante (1998) indica que la clave es que la gente aprenda a aprender en equipo. Mientras que para Firth (2000) el cambio está presente en todas las partes de los negocios. Conforme los mercados se desarrollan, las organizaciones se apresuran para mantenerse a la par. El cambio es complejo, amedrentador y costoso. Por lo que una organización que tenga un fuerte aprendizaje cultural será capaz de enfrentar más hábilmente lo impredecible (Garvin, 2008). Sin conocimientos, el cambio no puede implementarse ni entenderse, y solamente las organizaciones que acogen cambios dramáticos pueden ser exitosas (Adcroft, 2008). Por ello, para Noer (1997) la meta es fomentar y mantener empresas que sigan aprendiendo para el cambio y que atraigan a “empleados con visión” que puedan asegurar el futuro de tales empresas.

Por lo tanto, una organización que aprende se relaciona con la cada vez mayor rapidez de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que enfrentan las organizaciones. Ya no sirve que éstas reaccionen a ellos, deben anticipárseles. No basta con mantener la posición actual, hay que buscar la vanguardia en el desarrollo, siendo esto una necesidad para las organizaciones que tienen capacidad de emprender un continuo proceso de cambio. Sin embargo, la aptitud para cambiar no puede comprarse, la organización debe aprenderla. Al tratar el cambio organizacional, puede establecerse que una organización ha cambiado cuando su personal se comporta de forma distinta. Las personas deben crear y cambiar la organización, (no viceversa) a través del aprendizaje, el cual comienza con los gerentes, quienes desempeñan un papel fundamental dentro de la organización.

3.- DISEÑO METODOLÓGICO.

Este trabajo consta de dos fases: primero una etapa de naturaleza teórica donde se analiza el estado del arte del tema estudiado; y segundo el estudio empírico. Para efectuar el trabajo de campo de este proyecto de investigación, se elaboró un instrumento que consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se incluyeron las distintas alternativas como respuestas a cada pregunta.

Unidad de análisis:

Como parte de este proyecto de investigación se estudiaron organizaciones que tuvieron como características: 1.- Ser micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Localizadas en la ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

Muestra:

Como parte de este proyecto se utilizó un muestreo no probabilístico y se aplicó el cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales distintas ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. Cabe señalar que en México de acuerdo con el SIEM en lo que se refiere a estructura sectorial el 69% de las empresas forma parte del sector comercial, por un 21% que pertenece al sector servicios, en tanto que en el sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero. (Cruz, 2006).

Operacionalización de las Variables:

Como parte del presente proyecto de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de escalas ordinales.

Para el proyecto de investigación que se realizó, las preguntas de investigación fueron:

- ¿Cuáles son los factores relacionados con el aprendizaje organizacional que con mayor intensidad intervienen en un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?
- ¿Cuáles son los efectos que tiene el aprendizaje organizacional en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

Objetivos de la Investigación

- El objetivo del presente trabajo es conocer los factores que intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.
- Otro objetivo que se busca, es determinar y conocer los efectos del aprendizaje organizacional en un proceso de Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Recolección y procesamiento de la información

Los cuestionarios como instrumentos de investigación fueron desarrollados en base a la revisión bibliográfica, mediante la cual se buscó identificar los factores relacionados con el aprendizaje organizacional que intervienen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG.

Por esta razón se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas, que permitiera identificar dichos factores, así como su intensidad de influencia. Una vez recabada la información, las respuestas obtenidas fueron clasificadas en tablas.

4.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y CONCLUSIONES

La presente investigación se hizo mediante encuestas personales con los involucrados en algún tipo de cambio organizacional en las empresas estudiadas, a los cuales se les aplicó el cuestionario que se diseñó como instrumento de investigación para el presente trabajo, y que permitió analizar las 8 hipótesis planteadas en la presente investigación. Como parte de esta investigación, en lo referente a la perspectiva de las organizaciones que aprenden, se incluyeron en el instrumento utilizado una serie de preguntas relacionadas con esta corriente de estudio, como son:

H1: La mayor parte del personal de empresas comerciales ubicadas en la ZMG tiene acceso a la información que necesita para realizar sus labores.

Tabla 1: Acceso del personal a la información

	1 Difiero Completamente	2 Difiero	3 Coincidió	4 Coincidió Completamente
El personal tiene acceso a toda la información que necesita para realizar su labor dentro del proceso de cambio organizacional.	11%	27%	36%	26%

Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los entrevistados si “el personal tiene acceso a toda la información que necesita para realizar su labor dentro del proceso de cambio organizacional”, el 26% contestó coincidir completamente con esta afirmación, 36% señalan que coinciden, mientras que un 27% indica que difiere con lo mencionado y sólo el 11% señala diferir completamente con la afirmación expuesta. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 62% del personal tiene acceso a la información, por lo que se puede decir que la hipótesis 1 se acepta, ya que en efecto el personal contaba con la información que requiere una empresa que quiere tener un aprendizaje organizacional y que los empleados necesitan para desempeñar sus labores. Aunque el 38% que dice lo contrario es una parte considerable, por lo que todavía se necesita que en esas empresas les den acceso a la información a sus empleados. Es importante que los empleados dispongan de toda la información necesaria para poder desempeñar sus labores, ya que gran parte de la eficiencia que se consiga de parte del personal, va estar dada en función de que dispongan de todos los medios requeridos para poder cumplir con su trabajo. (Véase Tabla 1)

H2: El personal de empresas comerciales ubicadas en la ZMG desarrolló nuevas habilidades como consecuencia del cambio organizacional.

Tabla 2: Desarrollo de habilidades con el cambio organizacional

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
Como consecuencia del cambio organizacional el personal desarrolló nuevas capacidades y habilidades.	12%	12%	50%	26%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a si “como consecuencia del cambio organizacional el personal desarrolló nuevas capacidades y habilidades”; el 26% contestó estar totalmente de acuerdo, el 50% respondió estar de acuerdo; mientras que un 12% indica estar en desacuerdo y sólo un 12% manifestó estar totalmente en desacuerdo con ello. Dado que el 76% de los encuestados indica que como resultado del cambio organizacional desarrollaron nuevas capacidades, se concluye que la hipótesis 2 es aceptada. El que una organización tenga un enfoque de aprendizaje organizacional, permite que los empleados adquieran nuevas capacidades y habilidades, ya que con el aprendizaje se tienen nuevos conocimientos que a su vez permiten que la gente obtenga nuevas destrezas, que como ya se señaló, hacen que el personal esté mejor preparado y que pueda efectuar nuevas labores. (Véase Tabla 2)

H3: El aprendizaje organizacional contribuye a que empresas comerciales ubicadas en la ZMG cada vez sean más conscientes de su base de conocimientos.

Tabla 3: Organización consciente de su base de conocimientos

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
La organización cada vez es más consciente de su base de conocimientos	1%	19%	48%	32%

Fuente: Elaboración propia

Ante la interrogante de si “la organización cada vez es más consciente de su base de conocimientos”; el 32% indica estar totalmente de acuerdo con ello, un 48% señala estar de acuerdo; en tanto que un 19% respondió estar en desacuerdo y solamente el 1% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Dado que el 80% de los encuestados afirma que su empresa es cada vez más consciente de su base de conocimientos, se acepta la hipótesis 3. Con esto vemos que una organización después de implantar un cambio organizacional comprende la importancia que tiene esa base de conocimientos que ha venido formando. Es de gran importancia que una organización se vuelva más consciente de su base de conocimientos debido a que dichos conocimientos van a ser de gran ayuda en el futuro cuando se requiera llevar a cabo un nuevo proceso de cambio organizacional; ya que esos conocimientos van a contribuir a que la organización se adapte mejor y

más rápido a los cambios que se van presentando en el entorno y en el mercado en el que se encuentre la organización, con esto, entre más conocimientos acumule la empresa se vuelve más adaptable y tendrá un mejor funcionamiento. (Véase Tabla 3)

H4: El aprendizaje organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG promueve que sean organizaciones inteligentes.

Tabla 4: Organización que acrecienta su base de conocimientos

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
Esta empresa es una organización inteligente; o sea que esta enfocada hacia el aprendizaje y que acrecienta su base de conocimientos de manera constante	7%	10%	41%	42%

Fuente: Elaboración propia

Al pedirles su opinión respecto a si “esta empresa es una organización inteligente; o sea, que está enfocada hacia el aprendizaje y que acrecienta su base de conocimientos de manera constante”; el 42% respondió estar totalmente de acuerdo, el 41% indica estar de acuerdo; mientras que un 10% señala estar en desacuerdo y sólo el 7% contestó estar en total desacuerdo con la afirmación. Como se aprecia el 83% considera que pertenece a una organización con enfoque al aprendizaje; o sea una organización inteligente, y únicamente el 17% opina lo contrario, por lo que se acepta la hipótesis 4. El que la mayoría de los entrevistados opine que forma parte de una organización enfocada hacia el aprendizaje, que aumenta su base de conocimientos de forma continua, quiere decir que esa gente considera que labora en una organización inteligente. En una organización que se tiene un enfoque de aprendizaje organizacional la base de conocimientos que posee se incrementa constantemente debido precisamente a esa importancia que se le da al aprendizaje, ya que entre mayor sea el aprendizaje que tenga el personal y por ende la organización, la base de conocimientos de la organización también aumentará. (Véase Tabla 4)

H5: El benchmarking fue un factor determinante para que empresas comerciales ubicadas en la ZMG logaran el cambio organizacional.

Tabla 5: Intensidad del benchmarking

INTENSIDAD@	1 No presentó ninguna ayuda	2 Presentó poca ayuda	3 Presentó mucha ayuda	4 Fue una ayuda muy importante
El Benchmarking	3 %	21%	28%	19%

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte al preguntar con qué intensidad el benchmarking favoreció el cambio organizacional; 19% establece que fue una ayuda muy importante, el 28% contestó que presentó mucha ayuda; mientras el 21% afirma que presentó poca ayuda y el 32% señala que no presentó ninguna ayuda. Los resultados indican que sólo el 47% de los encuestados considera que el benchmarking ayudó a conseguir el cambio organizacional, en tanto que el 53% manifiesta que no ayudó; por lo que se concluye que la hipótesis 5 es rechazada, ya que para la mayoría de los encuestados no resultó útil. Resultaría conveniente que las empresas se adentren más en este tipo de técnicas que pueden serles de gran ayuda, ya que comparar la propia organización con otra que es mejor en determinadas áreas específicas, puede servir para mejorar el funcionamiento de la propia organización. Los resultados del benchmarking demuestran que se trata de un instrumento poco utilizado por los directivos, lo cual indica un desconocimiento de la Dirección de la metodología que este instrumento requiere, así como los grandes beneficios que puede traer para la organización el compararse con otra que tiene mejores prácticas en determinada área. Debido a esto, es por lo que se pierden esas oportunidades de mejora que puede tener una empresa al compararse con otra mejor. Al efectuarse la comparación de las prácticas y procesos de la empresa líder en dicho rubro, permite a la empresa que quiere mejorar tener una idea más clara de adonde se pretende llegar, así como del rumbo que hay que seguir para poder lograrlo y alcanzar las metas trazadas. (Véase Tabla 5)

H6: La visión compartida en empresas comerciales ubicadas en la ZMG ayudó para que consiguieran el cambio organizacional.

Tabla 6: Intensidad de la visión compartida

INTENSIDAD	1 No presentó ninguna ayuda	2 Presentó poca ayuda	3 Presentó mucha ayuda	4 Fue una ayuda muy importante
Visión compartida	10%	21%	40%	29%

Fuente: Elaboración propia

Por su parte al cuestionar a los entrevistados con qué intensidad favoreció al cambio organizacional la visión compartida; 29% indica que fue una ayuda muy importante, el 40% manifestó que presentó mucha ayuda; mientras que el 21% opina que presentó poca ayuda y el 10% señaló que no presentó ninguna ayuda. Los resultados muestran que el 69% de los encuestados indican que la visión compartida si resultó ser una ayuda significativa para lograr el cambio organizacional, por lo que se acepta la hipótesis 6, aunque si es considerable el 31% que indica lo contrario, lo que nos indica que en esas empresas hace falta tener una visión compartida, que ayude a lograr las metas. Los resultados reflejan una ayuda muy significativa por el hecho de que una organización cuente con una visión compartida, ya que para poder efectuar un cambio se requiere que todos los integrantes de dicha organización sepan cuál es el rumbo que quiere seguir la Dirección. Una visión

compartida es esencial para que todos los miembros de una organización dirijan sus esfuerzos hacia un fin común que hará que la empresa sea más competitiva y eficiente. (Véase Tabla 6)

H7: El aprendizaje en equipo sirvió para que empresas comerciales ubicadas en la ZMG efectuaran el cambio organizacional.

Tabla 7: Intensidad del aprendizaje en equipo

INTENSIDAD	1 No presentó ninguna ayuda	2 Presentó poca ayuda	3 Presentó mucha ayuda	4 Fue una ayuda muy importante
Aprendizaje en equipo	12%	18%	38%	32%

Fuente: Elaboración propia

Mientras que al preguntar a los entrevistados con que intensidad el aprendizaje en equipo favoreció el cambio organizacional; 32% consideró que fue una ayuda muy importante, 38% señaló que presentó mucha ayuda; en tanto que el 18% externó que presentó poca ayuda y sólo el 12% contestó que no presentó ninguna ayuda. Estos resultados muestran que el 70% de los encuestados considera que el aprendizaje en equipo ayudó significativamente para que su empresa lograra el cambio organizacional, con lo que se puede concluir que la hipótesis 7 es aceptada. Estos resultados demuestran que el aprendizaje en equipo es un factor que favorece en gran medida el que se pueda llevar a cabo un proceso de cambio organizacional, ya que la base de conocimientos que se va formando en la empresa contribuye a que la organización pueda adaptarse mejor a las nuevas condiciones que se presentan en el mercado y en el entorno con el cambio. Por lo que es necesario que exista aprendizaje en equipo, para que así se pueda dar el aprendizaje organizacional. El aprendizaje en equipo es la forma en que se genera el aprendizaje en las organizaciones y a su vez, permite la superación y mejora conjunta de los miembros y la organización. (Véase Tabla 11)

H8: El aprendizaje en las organizaciones contribuye a la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

La hipótesis 8 fue analizada mediante 4 preguntas que fueron:

- 1.- El aprendizaje organizacional fue un factor importante para que la empresa decidiera efectuar el cambio de cultura organizacional.
- 2.- Se cuenta con un enfoque de aprendizaje dentro de la organización.
- 3.- El cambio organizacional siguió una orientación al aprendizaje en vez de entregarle el mando a un líder autoritario.
- 4.- El cambio en la empresa es resultado del aprendizaje organizacional.

Tabla 8: Importancia del aprendizaje organizacional para efectuar el cambio organizacional

	1 Difiero Completamente	2 Difiero	3 Coincido	4 Coincido Completamente
El aprendizaje organizacional fue un factor importante para que la empresa decidiera efectuar el cambio de cultura organizacional.	9%	27%	46%	18%

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar si “el aprendizaje organizacional fue un factor importante para que la empresa decidiera efectuar el cambio de cultura organizacional”; el 18% contestó coincidir completamente con dicha afirmación, el 46% manifestó que coincide, en tanto que 27% indica que difiere y un 9% respondió que difiere completamente con lo señalado. En el aprendizaje organizacional la experiencia se transforma en conocimientos accesibles para la organización y útiles según su objetivo principal. Por lo que, hay aprendizaje organizacional cuando el cambio de conducta que resulta de la experiencia tiene como principal propósito facilitar los procesos productivos en las organizaciones. (Véase Tabla 8)

Tabla 9: Enfoque de aprendizaje en la organización

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
Se cuenta con un enfoque de aprendizaje dentro de la organización.	5%	22%	44%	29%

Fuente: Elaboración propia

Ante la afirmación de si “se cuenta con un enfoque de aprendizaje dentro de la organización”; el 29% manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 44% establece estar de acuerdo; mientras que el 22% respondió estar en desacuerdo y sólo el 5% señaló estar totalmente en desacuerdo con lo señalado. El que una organización tenga un enfoque hacia el aprendizaje, permite que las organizaciones cuenten con personal más capaz y que constantemente esté adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades, lo cual los hace que cada vez puedan realizar mejor sus labores. (Véase Tabla 9)

Tabla 10: El cambio organizacional siguió una orientación al aprendizaje

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
El cambio organizacional siguió una orientación al aprendizaje en vez de entregarle el mando a un líder autoritario	8%	17%	47%	28%

Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles si “el cambio organizacional siguió una orientación al aprendizaje en vez de entregarle el mando a un líder autoritario”; el 28% respondió estar totalmente de acuerdo con esto,

otro 47% indica estar de acuerdo y sólo un 17% manifestó estar en desacuerdo y únicamente el 8% externó estar totalmente en desacuerdo. De acuerdo con la perspectiva de las organizaciones que aprenden el liderazgo es un factor muy importante dentro de las organizaciones, pero no se trata de tener líderes autoritarios, se deben tener líderes que sepan conseguir la cooperación del personal y que sirvan de guía para los otros empleados, logrando así la cooperación de los trabajadores, ya que un líder de estilo autoritario, difícilmente va conseguir que el personal coopere con el proceso, siendo muy probable por el contrario que los empleados rechacen el cambio y se resistan al mismo. (Véase Tabla 10)

Tabla 11: El cambio es resultado del aprendizaje organizacional

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
El cambio en la empresa es resultado del aprendizaje organizacional	6%	12%	41%	41%

Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los entrevistados si “el cambio en la empresa es resultado del aprendizaje organizacional”; 41% manifiesta estar totalmente de acuerdo, 41% respondió estar de acuerdo y sólo 12% contestó estar en desacuerdo y únicamente el 6% señala estar totalmente en desacuerdo.

Con ello se ve la gran importancia del aprendizaje para toda empresa, ya que gracias al aprendizaje se puede facilitar el proceso de cambio organizacional y mejorar el desempeño de la empresa. Dentro de la perspectiva de las organizaciones que aprenden, el cambio organizacional se logra gracias al aprendizaje organizacional, ya que todos los conocimientos que adquieren los miembros de una organización les permiten tener una mejor preparación que favorezca el proceso de cambio organizacional. (Véase Tabla 11)

En lo que se refiere a la primer pregunta relacionada con la octava hipótesis; el 64% de los encuestados afirma que el aprendizaje fue fundamental para lograr el cambio organizacional, lo cual nos muestra la importancia que tiene el aprendizaje y los conocimientos que una empresa pueda acumular en el desarrollo de sus funciones. Aunque 36% es un alto el porcentaje de encuestados que indican lo contrario, por lo que en esas otras empresas se debe trabajar más por hacer de su empresa una organización inteligente. Con respecto a la segunda pregunta de la H8, los resultados muestran que el 73% de los encuestados menciona que su empresa cuenta con un enfoque de aprendizaje. Al analizar la tercer interrogante relativa a la H8, el 75% de los encuestados señala que el cambio organizacional en su empresa se orientó al aprendizaje. En relación a la cuarta y última pregunta

relativa a la hipótesis 8, los resultados indican que 82% de los encuestados considera que el cambio en su empresa es resultado del aprendizaje organizacional; por lo que se acepta la hipótesis 8.

De esta manera se puede concluir que la hipótesis 8 se acepta, ya que en las cuatro preguntas relacionadas con dicha hipótesis, las respuestas de la mayoría de los encuestados así lo indican. Por lo tanto el aprendizaje organizacional en la mayoría de las empresas analizadas fue un factor que contribuyó significativamente para llevar a cabo el proceso de cambio de cultura organizacional. En conclusión se acepta la hipótesis que dice que el aprendizaje en las organizaciones contribuye a la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Conclusiones:

Se puede concluir que como resultado de la presente investigación efectuada, de las 8 hipótesis planteadas se aceptan 7 y solamente una fue rechazada, ya que sólo la hipótesis 5 fue rechazada, debido a que para la mayoría de los encuestados el benchmarking no fue un factor determinante para que sus empresas logaran el cambio organizacional. En tanto que las otras 7 hipótesis si se aceptaron, lo cual refleja la gran importancia y utilidad que puede tener para una empresa el contar con un enfoque de aprendizaje y de gestión del conocimiento.

Cómo ya se explicó, de acuerdo con la perspectiva de las organizaciones que aprenden, en el aprendizaje organizacional la experiencia se transforma en conocimientos que son accesibles para la organización y muy útiles de acuerdo a su principal objetivo. Por lo que se presenta un aprendizaje organizacional cuando el cambio de conducta que resulta de la experiencia tiene como objetivo esencial facilitar los procesos productivos en las empresas u organizaciones. Por otra parte, los factores que promueven el cambio, de acuerdo con la perspectiva de las organizaciones que aprenden son: la eficacia de las organizaciones en el aprendizaje, una visión compartida, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las capacidades de los miembros, así como la integración de diferentes disciplinas y campos del conocimiento en un enfoque sistémico. Como se puede apreciar, de acuerdo con la corriente de las organizaciones que aprenden, los conocimientos que se obtienen por medio del aprendizaje son fundamentales para que pueda llevarse a cabo el cambio organizacional y para que las empresas se vuelvan más competitivas.

En conclusión, la corriente de las organizaciones que aprenden establece que el aprendizaje organizacional ayuda a transformar las experiencias en conocimientos útiles y al mismo tiempo accesibles para todos los integrantes de la organización, no únicamente para unos cuantos; y es

debido a este aprendizaje y los conocimientos que adquieren, tanto la organización como sus integrantes, lo que permite que las organizaciones tengan una mejor preparación y habilidad para adaptarse a los cambios y lograr ser más competitivas.

4.- BIBLIOGRAFÍA.

Adcroft, A., Willis, R. y Hurst, J. (2008). "A new model for managing change: the holistic view." *Journal of Business strategy*. vol.29 No. 1. Emerald Group Publishing Limited. U.K.

Alfaro C., G. G.; González S., F. y Hernández S., V. (Julio – Diciembre 2007). "Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa manufacturera". *Mercados y Negocios*. CUCEA, Universidad de Guadalajara, N°. 16, México.

Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI*. Ed. Granica. Argentina.

Argyris, C. (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press, S.A. de C.V. México.

Barra Salazar, A. M. (2007). "Un análisis descriptivo de la relación entre el proceso de *aprendizaje organizacional* y las ventajas competitivas." *Horizontes Empresariales*; nov2007, Vol. 6 Issue 2, p49-61, 13p.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=105&sid=c69a6b87-ebdf-414f-bc6c-d123822d38b9%40sessionmgr103&bdata=JmxvZ2lucGFnZT1Mb2dpbi5hc3AmYW1wO2xhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=31540113>

Cole, W.E. y Mogab, J.W. (1995). *The economics of total quality management*. Cambridge, MA: Blackwell Business.U.S.A.

Cruz Á., J. G. (Julio – Diciembre 2006). "Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones". *Mercados y Negocios*. CUCEA, Universidad de Guadalajara, N°. 14, México.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. International Thomson Editores, S.A. de C.V., México.

De la Rica, D. E. (2003) "Gestión del conocimiento: caminando hacia las organizaciones inteligentes".

WWW: [http://www.gestión del conocimiento.com](http://www.gestión.del.conocimiento.com), 2003. Pág. 3

Durante, R. (1998) *Las organizaciones que aprenden*. Ediciones Macchi, Argentina.

Esgrig-Tena, A.B. y Bou-Llusar, J.C. (Mayo 2005). "A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative". *Decision Sciences Journal*. Vol. 36, num. 2. U.S.A.

Easterby-Smith, et al. (1988) "Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?" *Management Learning*, 29 (3): 259-72

Firth, D. (2000) *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia.

Fradette, M. y Michaud, S. (1999) *El poder de la organización cinética*. Editorial Norma, S.A., Colombia.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C. y Gino, F. (March 2008). "Is yours a Learning Organization?" *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Division, Harvard University. Boston, MA, U.S.A..

Gómez O., Rosa A. y López M., Montserrat A. (Julio – Diciembre 2007). "La gestión de las redes sociales del conocimiento para el desarrollo de investigación y docencia." *Mercados y Negocios*. CUCEA, Universidad de Guadalajara, N°. 16, México.

Jauli, I. y Reig, E. (2000) *Personas que aprenden en las organizaciones*. Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V., México.

Kleiner, A. y Roth, G. (2000) *El cambio basado en el aprendizaje*. Oxford University Press, México.

López Palomino, R. (2001) *La inteligencia sistémica en acción*. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México.

Martin, Joanne (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press. London. U.K.

Mercaderes, Yitza Danger (2005). "Qué le impide a su Empresa convertirse en una Organización Inteligente?". Santiago; 2005 Issue 108, p554-569, 16p. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, CUBA.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=105&sid=c69a6b87-ebdf-414f-bc6c-d123822d38b9%40sessionmgr103&bdata=JmxvZ2lucGFnZT1Mb2dpbi5hc3AmYW1wO2xhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=27630864>

McAdam, R. y McCreedy, S. (1999). "A critical review of knowledge management models". En: *The Learning Organization*, vol.6, núm.3. U.S.A.

Noer, D. M. (1998) *El cambio en las organizaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1977). *Crição de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus. Río de Janeiro. Brasil.

Núñez-Paula, I. A. (2007). "Gestión humana o de personas en la construcción de las sociedades del conocimiento." *ACIMED*; sep2007, Vol. 16 Issue 3, p1, 18p. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Ed. Ciencias Médicas. Cuba.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&hid=105&sid=c69a6b87-ebdf-414f-bc6c-d123822d38b9%40sessionmgr103&bdata=JmxvZ2lucGFnZT1Mb2dpbi5hc3AmYW1wO2xhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=28860095>

Ramírez S., E.R. (Enero – Junio 2005). “Para administrar lo invisible. Hacia un modelo de gestión del conocimiento para la Mipyme”. *Mercados y Negocios*. CUCEA, Universidad de Guadalajara, N°. 11, México.

Rubinstein, M. F. y Firstenberg, I. R. (2001) *La organización pensante*. Oxford University Press México, S.A. de C.V., México.

Sánchez, J.; Vargas, J. A. y Osuna, G. (Enero – Junio 2007). “Knowledge management in small companies in Tepic, Mexico”. *Mercados y Negocios*. CUCEA, Universidad de Guadalajara, N°. 15, México.

Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G.; Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio*. Editorial Norma, S.A., Colombia.

Senge, P. (1999) *La Quinta Disciplina*. Ediciones Gránica, S.A., España.

Senge, P.; Roberts, C.; Ross, R. B.; Smith, B. J.; Kleiner, A. (1999) *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ediciones Gránica, S.A., España.

Senge, P. (1992). *La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 1992.

Serraldell, L.E. y Pérez Á., A.J. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. www.uoc.edu/dt/20133/index.html.

SIEM (2006). “Sistema de Información Empresarial Mexicano.” <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Soria, R. y Gámez, R. (2006). “Cultura y organización: fuentes, trayectoria y una propuesta conceptual”. *Gestión Pública y Empresarial*. CUCEA, Universidad de Guadalajara, Año 5, N°. 9, México.

Soto, E. (2001) *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. International Thomson Editores, S.A. de C.V., México.

Sturman, M. C.; Walsh, K., Cheramie, R. A. (April 2008). “The value of Human Capital Specificity versus Transferability”. *Journal of Management*. vol. 34, No. 2. Southern Management Association. U.S.A.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995) *La organización que aprende*. Addison-Wesley Iberomericana, S.A., E.U.A..

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). “Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas”. *Boletín de Estudios Económicos*. España.

Tunal Santiago, G. y Camarena Adame, M. E. (2º. Semestre 2007). “Conceptualizando la Cultura Organizacional.” *Gestión Pública y Empresarial*. CUCEA, Universidad de Guadalajara, Año 6, N°. 11, México.

Vega Almeida, R. L. (2006). “La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional.” *ACIMED*; nov/dic2006, Vol. 14 Issue 6, p1, 14p. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Editorial Ciencias Médicas. Cuba.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=105&sid=c69a6b87-ebdf-414f-bc6c-d123822d38b9%40sessionmgr103&bdata=JmxvZ2lucGFnZT1Mb2dpbi5hc3AmYW1wO2xhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=24105573>

Zahra, Shaker A.; Neubaum, D. O. y Larrañeta, B. (October 2007). “Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement.” *Journal of business Research*. Vol.60, No. 10. Elsevier Inc. U.S.A.