

RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

DANIEL PALACIOS MARQUÉS
FERNANDO JOSÉ GARRIGÓS SIMÓN
IGNACIO GIL PECHUÁN

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia

El estudio de como las competencias distintivas en aprendizaje se crean requiere más investigación, si bien muchos estudios se concentran en la importancia del aprendizaje continuo en la organización (Urbano y Yordanova, 2008; Prieto y Revilla, 2006; Senge, 1990), pocos demuestran el proceso de creación de este activo intangible clave.

Además no se tiene suficiente conocimiento sobre las acciones y decisiones organizativas que permiten el desarrollo y renovación del portafolio de activos estratégicos de una organización (Ranft y Lord, 2002; Zollo y Winter, 2002).

Pocos estudios estudian la gestión de conocimiento en las empresas turísticas, de hecho Cooper (2006: 59) afirma que, «a medida que el turismo esté más familiarizado con la gestión de conocimiento, se desarrollarán aplicaciones significativas, tanto para la gestión de destinos, como para la política, debido a que la gestión de conocimiento se relaciona con la naturaleza de la economía del conocimiento y las características del conocimiento turístico como un bien público».

El propósito de esta investigación es analizar como la introducción de programas de Gestión del Conocimiento (GC) genera competencias distintivas

en aprendizaje, con el fin de obtener mejores resultados que los competidores. El interés recae en como la GC puede influir en la adquisición y generación de competencias, y como éstas conducen a una rentabilidad económica superior a la de los competidores. Este problema se relaciona más estrechamente con los enfoques dinámicos del Enfoque Basado en Competencias (Enz, 2008; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 1998; Teece *et al.*, 1997), que se centran en como las competencias distintivas son creadas, desarrolladas y acumuladas.

GC Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN APRENDIZAJE ▼

Nuestra concepción de GC consiste en una herramienta de gestión que incorpora aspectos clave del modelo de negocios y los amplía para proveer una metodología práctica. Nosotros definimos la GC como una herramienta de gestión, caracterizada

por una serie de principios y prácticas, cuyo fin es crear, diseminar y aprovechar el conocimiento. Por lo tanto, asumimos dos dimensiones en el constructo de la GC: principios y prácticas.

Los principios se refieren a los propósitos que la organización trata de alcanzar. Se refieren a un nivel más abstracto, que está más relacionado con las ideas. Este conjunto de principios básicos guía la organización. Los principios son implementados a través de un grupo de prácticas, que representan las actividades y métodos utilizados para institucionalizar la GC.

Las prácticas se refieren a un nivel más perceptible y práctico de investigación. Esta dimensión de la GC se entiende como una innovación organizativa que involucra cambios importantes en la introducción de la estrategia y las prácticas de gestión tradicionales.

Para conceptualizar las competencias distintivas en aprendizaje, primero es necesario conceptualizar el aprendizaje organizativo. Siguiendo la línea de estudios previos (Teece *et al.*, 1997), definimos el aprendizaje organizativo como el proceso que permite a las organizaciones y sus empleados generar nuevo conocimiento. Con referencia a las fases de este proceso y siguiendo a Huber (1991:88), consideramos cuatro etapas diferentes: adquisición de conocimiento, diseminación de la información, interpretación de la información y memoria organizativa.

Conceptualizamos las competencias distintivas en aprendizaje siguiendo la definición propuesta por Camisón (2002) como un grupo de competencias y habilidades específicas que la empresa posee, que junto con sus características cognitivas, permiten desarrollar actividades que posibilitan que la empresa desarrolle un sistema continuo de aprendizaje, que distingue a la empresa de sus competidores. Distinguimos cuatro dimensiones:

Compromiso de la dirección con el aprendizaje organizativo: Un entorno que facilite el aprendizaje está basado en el desarrollo de habilidades por parte de la dirección para tomar decisiones y anticipar cambios.

Cultura que fomente la innovación y el aprendizaje: Valores culturales que promuevan el aprendizaje continuo, que fomenten la crítica y ayuden a mejorar el desempeño empresarial.

Desarrollo de competencias: Las organizaciones deberían establecer el desarrollo de competencias en el interior de la organización. Se debería fomentar el desarrollo de competencias internas mediante la promoción de mecanismos de aprendizaje y vincularlo con un sistema de recompensas.

Diseño organizativo basado en el aprendizaje: La empresa debería tener como meta la creación de nuevas competencias basadas en aprendizaje, fomentar el debate y el trabajo en equipo.

El aprendizaje organizativo requiere la creación y control de conocimiento interno y externo de la empresa para desarrollar actividades actuales y futuras (Petkova, 2008). En este sentido los individuos juegan un rol muy importante en la organización, porque además de tener la información, determinan qué información será requerida y como puede ser almacenada en la memoria organizativa (Urbano y Yordanova, 2008).

RELACIONES TEÓRICAS †

El enfoque de la empresa basado en conocimiento o *Knowledge-Based Approach* (KBA) busca ofrecer una explicación de las diferencias en el desempeño empresarial enfocándose en la GC (Teece *et al.*, 1997). Los investigadores que trabajan en esta perspectiva sugieren, que el proceso por el cual el conocimiento es creado y utilizado en la organización, podría ser el recurso inimitable que la dirección debería reconocer, si es que desean obtener un desempeño sostenible.

Sin embargo, la investigación sobre los posibles efectos de la introducción de la GC sobre el desempeño empresarial es escasa y presenta varias limitaciones (Davenport, 1999; De Carolis y Deeds, 1999; Teece, 1998). Los estudios de GC y sus efectos han sido principalmente teóricos con muy poca evidencia empírica (Teece, 1998). El establecimiento de una relación causal y directa entre GC y desempeño empresarial (Armistead, 1999) tiene antecedentes teóricos y prácticos débiles (Alavi y Leidner, 2002). Igualmente McEvily y Chakravarthy (2002), Firestone (2000) y Davenport (1999) sostienen que existe una carencia de contribuciones relevantes en la literatura que justifique la relación causal entre GC y desempeño empresarial y si esta relación puede o no puede ser mediada por otras variables.

La investigación se enfoca en como la introducción de la GC en la organización puede crear o mejorar el conjunto de competencias distintivas en aprendizaje. Particularmente, nuestro propósito es identificar como la relación entre la GC y las competencias genera un stock de activos estratégicos o competencias de innovación (Teece *et al.*, 1997; Nonaka y Takeuchi, 1995). Este problema requiere un análisis riguroso de los marcos teóricos de referencia que determinan las características y procesos a través de los cuales las competencias distintivas son creadas.

Con referencia a la relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño empresarial, la literatura previa ha considerado al aprendizaje organizativo como el elemento clave para mejorar el desempeño organizativo (Brockman y Morgan, 2003). Las empresas con una mayor capacidad de aprendizaje son más sensibles a los cambios y tendencias de mercado (Tippins y Sohi, 2003). Estas empresas son más flexibles y anticipan el cambio más rápido y fácilmente que los competidores, ya que el aprendizaje organizativo permite la creación de nuevo conocimiento útil para la toma de decisiones en la empresa, incrementado consecuentemente la capacidad de adoptar acciones efectivas.

Además, algunos estudios empíricos muestran la existencia de una relación positiva entre aprendizaje organizativo y desempeño empresarial (Prieto y Revilla, 2006; Tippins y Sohi, 2003; Bontis *et al.*, 2002), por tanto proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *Existe una relación directa y positiva entre las competencias distintivas en aprendizaje y el desempeño empresarial.*

La GC es más que un conjunto de herramientas de gestión utilizadas esporádica y aisladamente, debido a que la GC tiene un enfoque holístico tal como Dibella y Nevis (1998) afirman. A partir de la revisión de la literatura (Studdard, 2006; Bhatt, 2001; Davenport y Prusak, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995), podemos afirmar que existen seis principios y prácticas en las organizaciones orientadas a la GC: la orientación hacia el desarrollo, transferencia y protección del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995); aprendizaje continuo en la organización (Petkova, 2008; Hamel y Prahalad, 1994; Brown y Duguid, 1991; Senge, 1990); la comprensión de la organización como un sistema global (Dibella y Nevis, 1998); desarrollo de una cultura innovadora que fomente proyectos de investigación y desarrollo (Nonaka y Takeuchi, 1995); un enfoque basado en las personas (Davenport, 1999); desarrollo de competencias y gestión basada en competencias (Tracey y Hinkin, 2008; Colombo y Grilli, 2006; Hamel y Prahalad, 1994).

La orientación hacia el desarrollo, transferencia y protección de conocimiento permite que el capital humano desarrolle sus tareas más eficientemente, por lo tanto un conjunto de rutinas pueden ser almacenadas en la empresa, lo que permite a los empleados aprender más rápidamente que sus competidores. Zollo y Winter (2002: 341) argumentan que la manera de crear competencias distintivas en aprendizaje es a través del proceso que articula el conocimiento implícito en discusiones colectivas. Compartir y comparar experiencias con el resto puede mejorar el nivel de comprensión de los mecanismos causales.

Es importante en las organizaciones que se fomente la reflexión, que las nuevas ideas sean valoradas sin importar el nivel jerárquico que las haya formulado. Además, una cultura enfocada en la innovación y aprendizaje se impulsa si la organización promueve la adquisición de nuevas habilidades a favor del staff o mediante la introducción de mejoras en la carrera del empleado.

Comprender la GC desde una perspectiva holística mejora las competencias basadas en el aprendizaje. De hecho, Senge (1990) considera el pensamiento sistémico como la quinta disciplina en el aprendizaje organizativo. La visión compartida implica actitudes para configurar las visiones futuras basadas en el compromiso del empleado.

La introducción de la GC puede fortalecer la sostenibilidad de las ventajas competitivas que se hayan generado, permitiendo el desarrollo de competencias distintivas. La forma en la que la GC se configura es única, ya que los principios y prácticas utilizados dependen del contexto tecnológico y social de la empresa. La posibilidad que tiene la empresa de beneficiarse de las rentas generadas por estos recursos depende de la existencia de derechos de propiedad perfectamente definidos. El ingreso que se genera es el resultado de una red de relaciones compleja y no atribuible a factores particulares de producción.

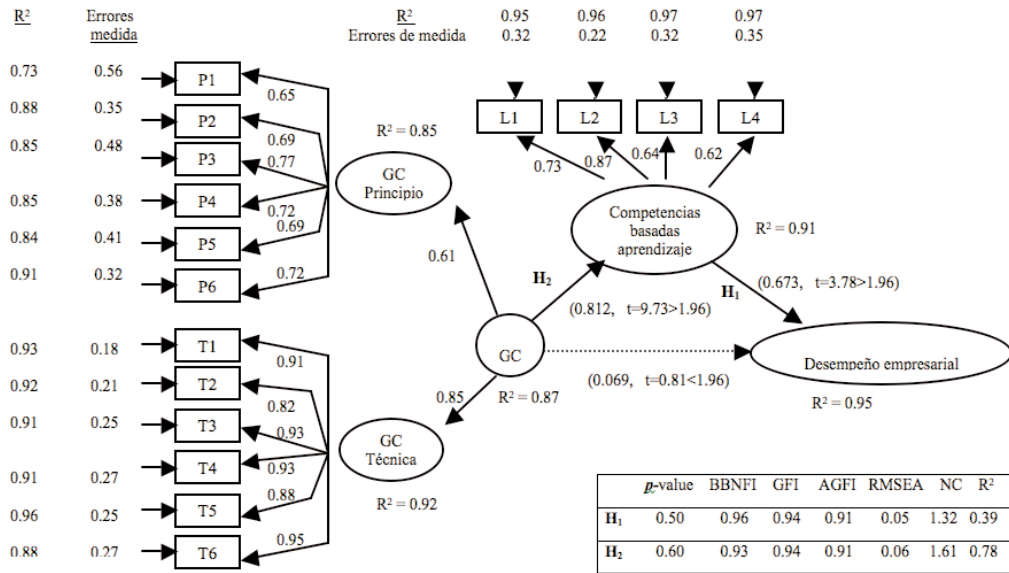
Consideramos que la GC permite a la empresa generar aprendizaje colectivo, ya que promueve el trabajo en equipo y fomenta la transferencia de conocimiento, rompiendo barreras interdepartamentales. De hecho, cuanto más se inserta el conocimiento de los individuos en las rutinas organizativas, mayor es la posibilidad de la empresa de beneficiarse de estos resultados.

En particular, la implantación de la GC tiene un efecto positivo en la creación, renovación y aplicación de las competencias distintivas en aprendizaje. Algunos autores más optimistas establecen que en el futuro cercano, la única fuente de ventaja competitiva sostenible será la creación y gestión eficiente del aprendizaje organizativo (Prieto y Revilla, 2006; Teece, 1998; Drucker, 1993).

Este razonamiento teórico implica definir a la GC como una variable antecedente de las competencias distintivas en aprendizaje o alternatively, definir a las competencias distintivas en aprendizaje como una variable mediadora entre la GC y el desempeño empresarial. Mediante el énfasis en su relevancia estratégica y argumentando acerca de los efectos positivos de la GC sobre la generación y regeneración de competencias distintivas en aprendizaje, formulamos la siguiente hipótesis:

FIGURA 1

MARCO TEÓRICO DE RELACIONES ENTRE GC, COMPETENCIAS BASADAS EN APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL



P/T1 = Orientación hacia el desarrollo, transferencia y protección del conocimiento
 P/T2 = Aprendizaje continuo en la organización
 P/T3 = Entender la organización como un sistema global
 P/T4 = Desarrollo de una cultura innovadora que fomenta proyectos de investigación y desarrollo
 P/T5 = Enfoque basado en los individuos
 P/T6 = Desarrollo de competencias y gestión basada en competencias

L1 = Compromiso de la dirección con el aprendizaje organizativo
 L2 = Cultura que fomenta la innovación y el aprendizaje
 L3 = Desarrollo de competencias
 L4 = Diseño organizativo basado en el aprendizaje

FUENTE:
Elaboración propia.

Hipótesis 2. El grado de adopción de principios y prácticas de GC es un factor antecedente del stock de competencias distintivas en aprendizaje.

Los tres constructos clave que componen el modelo teórico desarrollado se muestran en la Figura 1.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Definición operativa de las variables del modelo teórico

Gestión de conocimiento (GC). A pesar del creciente reconocimiento de su importancia y uso en diversas organizaciones, no existe una definición ampliamente aceptada del constructo de GC tanto para directivos como para la comunidad científica. Nuestra concepción de GC consiste en un sistema de gestión caracterizado por un grupo de principios y prácticas, cuyo propósito es la creación, almacén, conversión, transferencia, diseminación y aplicación del conocimiento que posee una empresa. Esta definición nos permite

verificar si un sistema de gestión funciona en base a los valores y creencias que entrañan los principios de GC. Igualmente importante es el análisis acerca de si estos principios se materializan en un grupo de prácticas y técnicas en el comportamiento rutinario de la empresa que permitan crear, convertir, diseminar y utilizar conocimiento organizativo.

Por tanto, definimos la GC como un constructo latente de tercer orden, con dos dimensiones: principios y prácticas. Cada dimensión es un constructo de segundo orden con seis elementos, que son los principios y las prácticas básicas que una organización emplea para introducir estos principios.

Empleamos la escala propuesta por Palacios y Garrigós (2005) consistente en 49 ítems, 26 de ellos miden los principios de GC y 23 miden las prácticas de GC. Todos fueron medidos en una escala Likert de 5 puntos a pesar de tener diferentes propósitos: la escala de medición de principios de GC mide el grado de importancia que la empresa le otorga a cada ítem, mientras que la escala de medición de

las prácticas de GC mide el grado de uso de cada técnica utilizada.

Competencias distintivas en aprendizaje. Siguiendo a King y Zeithmal (2003) adoptamos un enfoque de percepción para medir este constructo. Específicamente, hemos medido las competencias distintivas en aprendizaje utilizando la escala propuesta por Camisión (2002). Esta escala define a las competencias distintivas en aprendizaje como un factor latente de segundo orden con 4 dimensiones. Esta escala mide las competencias distintivas con una escala semántica, basada en una autoevaluación realizada por el gerente en relación a sus competidores. Los encuestados evalúan como ellos perciben el stock de competencias distintivas en comparación con sus competidores. Se utilizó una escala Likert de 5 puntos donde: 1=mucho peor que nuestros competidores, 3=normal o igual que nuestros competidores y 5=mucho mejor que nuestros competidores.

Desempeño Organizativo. En esta investigación utilizamos la escala diseñada y validada por Camisión (2004). Este instrumento mide el desempeño empresarial a través de una escala Likert de 5 puntos, construida a partir de una autclasificación de la dirección en relación con sus competidores. Esta escala incluye 25 variables que evalúan los indicadores económicos financieros clásicos, la posición de la empresa en el mercado y su potencial, así como los objetivos de los diferentes agentes involucrados en la organización. El desempeño organizativo general fue evaluado mediante el cálculo del promedio de los ítems que conforman la escala.

Datos y muestra

Entre Febrero y Junio de 2007, el cuestionario fue enviado a los gerentes de empresas españolas hoteleras que aportaron su correo electrónico en las páginas principales de turismo españolas. El cuestionario fue enviado a 3502 empresas y se recibieron 197, a pesar de que 4 de ellas fueron eliminadas debido a la existencia de errores o porque se recibieron muy tarde. El porcentaje de respuestas nos dio un error muestral de 5,42% con un nivel de confianza del 95%.

El estudio utilizó la técnica de análisis factorial confirmatorio para estimar los parámetros utilizando para ello el programa informático EQS 6.1. Este programa emplea un método de máxima verosimilitud por defecto, ofreciendo estimadores consistentes para grandes muestras, con variables continuas y con distribución multinormal. Sin embargo, nuestra investigación rompe con el supuesto de la normalidad multivariable y utiliza una variable continua que utili-

CUADRO 1
ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	Media	d.t.	1	2
1 Desempeño empresarial global	3.09	0.26		
2 Competencias distintivas basadas en aprendizaje	3.73	0.31	0.44***	
3 Gestión de Conocimiento	3.91	0.35	0.10**	0.13***

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$

FUENTE: Elaboración propia.

za escalas Likert. En esta situación, algunos autores como Satorra y Bentler (2001) sugieren utilizar otros métodos como estimadores estándares robustos, implementados en EQS y las estadísticas que llevan su nombre. Hemos utilizado este método en nuestra investigación.

La matriz de correlación, la media y la desviación estándar para cada variable se presentan en el cuadro 1.

RESULTADOS

Validación de las escalas

La primera fase consiste en el desarrollo y medición del modelo mediante la especificación de los modelos factoriales. Siguiendo a Bagozzi (1981), se llevó a cabo un análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas mediante el análisis factorial confirmatorio.

Validación de la escala de medición de gestión de conocimiento. Como un paso previo al análisis factorial confirmatorio, estudiamos la calidad de ajuste de los modelos factoriales estimados. El análisis de la bondad de ajuste estuvo basada en los diferentes tests propuestos por Hair *et al.* (1999). En el cuadro 2 se muestran los modelos factoriales de primer, segundo y tercer orden, los mismos que corroboran la bondad de los ajustes. La única excepción son los modelos correspondientes a T2 y T6, que están saturados y con un ajuste perfecto, ya que los tres indicadores de medición tienen cero grados de libertad. Con el propósito de validar ambos factores establecimos un modelo general (T2+T6), que muestra que ambas dimensiones están separadas pero no correlacionadas. Los modelos restantes tienen un número positivo de grados de libertad. La calidad del ajuste absoluto (GFI ≥ 0.90 y Satorra-Bentler χ^2 p value ≥ 0.05), el ajuste incremental (AGFI, BBNFI y IFI ≥ 0.90) y el ajuste de parsimo-

CUADRO 2
ÍNDICES DE AJUSTE PARA LOS MODELOS FACTORIALES INICIALES PARA LOS CONSTRUCTOS DE GC
Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS BASADAS EN APRENDIZAJE

	Satorra-Bentler χ^2	g.l.	p-value	BBNFI	IFI	GFI	AGFI	PGFI	NC
Principios GC (modelos factoriales individuales de primer orden)									
P1	0.066	2	0.513	0.952	0.962	0.979	0.953	0.949	1.22
P2	0.081	1	0.296	0.942	0.949	0.947	0.920	0.937	1.42
P3	0.056	2	0.735	0.990	0.994	0.988	0.966	0.988	1.02
P4	0.069	2	0.512	0.958	0.954	0.954	0.937	0.9512	1.28
P5	0.060	2	0.537	0.985	0.980	0.985	0.960	0.974	1.36
P6	0.073	1	0.312	0.942	0.948	0.922	0.910	0.929	1.41
Prácticas GC (modelos factoriales individuales de primer orden)									
T1	0.029	2	0.860	0.997	0.999	0.995	0.976	0.986	0.91
T3	0.857	2	0.652	0.974	0.980	0.963	0.948	0.979	1.73
T4	0.965	2	0.526	0.955	0.958	0.938	0.910	0.956	1.39
T5	0.037	2	0.846	0.995	0.998	0.992	0.974	0.983	0.95
T2+T6	7.982	5	0.436	0.943	0.945	0.954	0.930	0.952	1.41
GC (modelos factoriales de segundo orden)									
GC principios	28.186	23	0.503	0.956	0.957	0.9591	0.938	0.960	0.99
GC prácticas	24.026	21	0.163	0.988	0.989	0.983	0.955	0.990	1.46
GC (Modelos factoriales de tercer orden)									
GC	372.256	322	0.653	0.925	0.936	0.913	0.890	0.942	1.16
Competencias distintivas en aprendizaje (modelos factoriales individuales de primer orden)									
L1	0.079	9	0.125	0.976	0.985	0.977	0.943	0.975	1.06
L2	0.089	8	0.701	0.998	0.999	0.998	0.994	0.983	1.83
L3	0.071	3	0.172	0.996	0.996	0.996	0.976	0.981	1.24
L4	0.060	6	0.156	0.990	0.998	0.991	0.969	0.978	1.12
Competencias distintivas en aprendizaje (factorial individual de segundo orden)									
Competencias distintivas basadas en aprendizaje	83.112	69	0.152	0.925	0.936	0.923	0.900	0.913	1.17

Notas:

P=Principio T= Técnica (dimensiones de GC) L (dimensiones de competencias distintivas basadas en el aprendizaje).

P1/T1: Orientación hacia el desarrollo, transferencia y protección del conocimiento.

P2/T2: Aprendizaje continuo en la organización.

P3/T3: Entender la organización como un sistema global.

P4/T4: Desarrollo de una cultura innovadora que fomenta proyectos de investigación y desarrollo.

P5/T5: Enfoque basado en los individuos.

P6/T6: Desarrollo de competencias y gestión basada en competencias.

L1: Compromiso de la dirección con el aprendizaje organizativo.

L2: Innovación y cultura de aprendizaje.

L3: Desarrollo de competencias.

L4: Diseño organizativo enfocado hacia el aprendizaje

FUENTE: Elaboración propia.

nia (PGFI ≥ 0.90 y NC ≤ 2) indican que en todos los casos los índices de ajuste son superiores a los valores mínimos recomendados.

El análisis de dimensionalidad pretende corroborar la estructura de la GC como un constructo bidimensional de tercer orden, caracterizado por un grupo de principios y prácticas. Los principios y las prácticas son consideradas como constructos latentes de segundo orden con 6 dimensiones cada una. La bondad de ajuste de los modelos factoriales de primer orden valida la unidimensionalidad de las dimensiones indivi-

duales de cada principio y de cada práctica. Los indicadores observados para los factores de primer orden representan al mismo concepto teórico. Los indicadores fueron estimados de acuerdo a su carga factorial mediante el LMTEST (Test de Lagrange). Las cargas factoriales estandarizadas tienen valores superiores a 0,6.

La fiabilidad de las dimensiones se evaluó a través de la fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981). Además la fiabilidad compuesta para los factores de segundo y tercer orden es superior al valor mínimo de 0,7 en todos los casos.

CUADRO 3
VALIDEZ CONVERGENTE A PARTIR DE COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE MEDIDAS SUBJETIVAS Y OBJETIVAS

Indicadores objetivos para algunos ítems de la escala de competencias basadas en aprendizaje ⁽¹⁾	Coeficientes de correlación			
	P1	P2	P4	P6
Patentes y modelos de utilidad	0.801	0.071	0.185	0.074
Inversión en formación (porcentaje de ventas)	0.106	0.704	0.119	0.235
Inversión en I+D+I (porcentaje de ventas)	0.718	0.448	0.807	0.217
Equipos interfuncionales (número)	0.286	0.478	0.361	0.661

Indicadores objetivos para algunos ítems de la escala de Gestión del Conocimiento ⁽¹⁾	Coeficientes de correlación			
	L1	L2	L4	L6
Ideas pensadas por empleados (número)	0.622	0.433	0.247	0.241
Productos innovadores (número)	0.123	0.809	0.192	0.182
Cursos de formación (número)	0.301	0.413	0.771	0.103
Equipos de trabajo multidisciplinarios (número)	0.094	0.479	0.473	0.704

Indicadores objetivos para algunos ítems de la escala de Desempeño Organizativo ⁽²⁾	Coeficiente correlación
P1 Media del retorno en activos ROA (Ratio en %)	0.928
P2 Media del retorno sobre la inversión ROI (Ratio en %)	0.918
P3 Media del retorno sobre ventas ROS (Ratio en %)	0.909
P4 Media bruta del margen de producción (Ratio en %)	0.904
P5 Media de crecimiento anual en ventas 2002-2006 (%)	0.864
P6 Media de crecimiento anual en ventas internacionales 2002-2006 (%)	0.843
P7 Ganancia en cuota de mercado 2002-2006 (%)	0.835
P8 Crecimiento esperado en ventas 2007-2009 (%)	0.876
P9 Crecimiento esperado en ventas internacionales 2007-2009 (%)	0.815
P10 Solvencia financiera (ratio en %)	0.899
P11 Liquidez financiera (ratio en %)	0.893
P12 Productividad del trabajo (valor en euros)	0.907
P14 Creación de riqueza (valor de mercado a través de los mercados de capitales o estimado/valor contable de la empresa)	0.873

⁽¹⁾ Los indicadores objetivos se han obtenido de informes de instituciones pertenecientes a las firmas de la muestra.

⁽²⁾ La información sobre indicadores objetivos procede de la misma encuesta.

FUENTE: Elaboración propia.

Con respecto al análisis de validez, puede ser asegurado de tres maneras. Primero a través del ajuste de los modelos, particularmente con la bondad de ajuste incremental de las medidas (AGFI o BBNFI), las cuales exceden el mínimo valor recomendado (Bentler y Bonett, 1980). Segundo, mediante las cargas factoriales mayores o cercanas al mínimo (Hair *et al.*, 1999). Tercero, de acuerdo con Yerson y Gerbing (1988), la validez interna se asegura por la significancia estadística de las cargas ($t \geq 1.96$, $\alpha = 0.05$).

Un problema clave para evaluar las características internas de la empresa es la preservación de la objetividad. Algunos autores (i.e., Rangone, 1997: 209) prefieren, siempre que sea posible, el uso de sustitutos cuantitativos para evaluar los elementos intangibles. Una razón básica para la falta de confianza en la objetividad de las percepciones directivas de sus empresas, deriva del amplio margen de variación que podría conducir a una seria evalua-

ción de los errores. Adicionalmente, existe un sesgo de autoevaluación que ha sido observado en varios grupos (Gramzov *et al.*, 2003).

Los directivos podrían no estar dispuestos a aceptar esta debilidad, formulando juicios excesivamente optimistas sobre su desempeño. Si este riesgo ocurre siempre, la autoevaluación, en vez de reflejar la realidad de la empresa, reflejará la autoestima del gerente. Sin embargo, las percepciones directivas también presentan ventajas como una evaluación más precisa de la situación en la empresa y una medición más completa y específica de constructos complejos. La extensa literatura previa ha defendido la validez de las escalas de medición subjetivas para una variedad de constructos (Camisón, 2004; Venkatraman y Ramanujam, 1986).

Una forma generalmente aceptada de verificar la calidad de la medición subjetiva es mediante la

validez convergente con la medición objetiva. En nuestro estudio, para verificar si la medición de cada constructo en base a la percepción directiva es convergente con la medición objetiva a través de los datos cuantitativos, utilizamos datos objetivos recogidos de fuentes externas, que podrían ser consideradas como variables de comparación para algunos indicadores. La comparación fue realizada entre la media de los ítems que componen cada dimensión de la escala (factores de primer orden) y varios indicadores objetivos que conforman parte de esta componente (cuadro 3 en página anterior). Los resultados indican una elevada y significativa correlación.

Con referencia a la validez discriminante, para todas las dimensiones (6 principios + 6 prácticas), se llevaron a cabo 66 tests de la Chi cuadrado, obteniendo diferencias significativas en todos los casos ($p < 0.05$), por tanto todas las dimensiones representan diferentes conceptos, revelando la existencia de validez discriminante.

Validación de la escala de medición de las competencias distintivas en aprendizaje. Los resultados (cuadro 2) muestran la bondad de ajuste de los modelos factoriales de primer y segundo orden (Hair *et al.*, 1998). La validez interna de la escala fue asegurada en primer lugar mediante el ajuste de los modelos, en particular la bondad de ajuste de las medidas incrementales, y en segundo lugar a través de la magnitud de las cargas factoriales con valores superiores a 0,4. En tercer lugar, la validez interna se asegura mediante la significancia estadística de todas las cargas ($t \geq 1.96$, $\alpha = 0.05$). Para confirmar que la medición de las competencias distintivas en aprendizaje en base a la percepción de los gerentes es convergente con la medición objetiva basada en los datos cuantitativos, utilizamos datos objetivos comparativos, recogidos de fuentes externas, obteniendo resultados óptimos (cuadro 3).

Validación de la escala de medición de desempeño organizativo. Para evaluar la escala, asumimos que todos los ítems componen la misma escala, y así utilizamos la media general. La fiabilidad compuesta de la escala (0,954) es mayor que el valor mínimo recomendado. Todos los indicadores tuvieron cargas factoriales positivas y son estadísticamente significativas ($p < 0.05$). La validez convergente, junto con la calidad incremental de los tests de ajuste (BBNFI = 0,9522 > 0,90) corroboran este hecho. Para confirmar que la medición del desempeño organizativo en base a la percepción de los directivos es convergente con la medición de los datos cuantitativos, empleamos en el cuestionario datos objetivos para comparar, obteniendo resultados óptimos tal como se muestra en el cuadro 3.

Evaluación empírica de las hipótesis †

Una vez confirmada la validez de las variables del modelo, se procede a evaluar las relaciones causales entre las variables.

Relación entre las competencias distintivas en aprendizaje y el desempeño organizativo (H1). La estimación para la hipótesis H1 en el modelo estructural obtuvo índices adecuados de ajuste global. Los ajustes de medida absolutos (GFI=0.94; RMSEA=0.05; Chi Cuadrado valor $p=0.50$), las medidas de ajuste incremental (AGFI=0.91; BBNFI=0.96) y la medida de ajuste de parsimonia (NC= 1.32) están por encima de los valores mínimos recomendados.

La fiabilidad del modelo estructural es elevada ($R^2 = 0.39$). La evidencia empírica confirma H1, con una alta capacidad explicativa del desempeño organizativo atribuible a las competencias distintivas basadas en el aprendizaje. Sin embargo, la magnitud del parámetro estimado y la fiabilidad del modelo estructural indican que existen otras variables ocultas que deberían tomarse en cuenta en el momento de considerar la relación entre ambos constructos.

Relación entre GC, competencias distintivas en aprendizaje y desempeño organizativo (H2). El modelo desarrollado para la segunda hipótesis introduce las competencias distintivas en aprendizaje como una variable mediadora entre la GC y el desempeño empresarial.

La estimación del modelo estructural para la hipótesis H2 muestra un excelente índice global de ajuste. Las medidas de ajuste global (GFI = 0.94; RMSEA = 0.06; Chi-cuadrado valor $p = 0.60$), las medidas de ajuste incremental (AGFI = 0.91 BBNFI = 0.93) y el índice de ajuste de parsimonia (NC = 1.61), presentan valores superiores a los mínimos recomendados.

El modelo estructural tiene un alto grado de fiabilidad ($R^2 = 0.781$), superior al obtenido en la hipótesis H1. Esto significa que las competencias distintivas en aprendizaje y el grado de implementación de la GC juntos explican mejor la variación del desempeño empresarial que cuando sólo se considera la primera variable. Además, mediante la observación de los coeficientes de las ecuaciones estructurales, el efecto directo de las competencias distintivas en aprendizaje en el desempeño empresarial es prácticamente el mismo (0.673, $p < 0.001$) que el estimado en la hipótesis H1. El grado de introducción de la GC tienen un fuerte efecto en la acumulación de competencias distintivas en aprendizaje (0.812, $p < 0.001$) e indirectamente en el desempeño organizativo (0.546, $p < 0.001$). Adicionalmente, la relación directa entre el grado de introducción de la GC

sobre el desempeño organizativo no es estadísticamente significativa. Por tanto, la evidencia empírica confirma la hipótesis H2.

El efecto de la GC en la acumulación de competencias distintivas en aprendizaje e indirectamente en el desempeño organizativo se explica por el uso de prácticas (0.85, $p < 0.001$), más que por la aceptación de los principios (0.61, $p < 0.001$), tomando en consideración que ambos pesos son positivos y estadísticamente significativos ($p < 0.001$).

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES FUTURAS

A partir del modelo teórico desarrollado y posteriormente validado a través de los datos empíricos podemos extraer las siguientes conclusiones:

1 Existe una relación causal positiva entre la GC (principios y prácticas) y las competencias distintivas en aprendizaje. La introducción de un programa de GC en la organización tiene un efecto positivo en la generación de competencias distintivas en aprendizaje. En este sentido, la GC puede ser entendida como un mecanismo institucional que permite estimular la coordinación de conocimiento explícito y tácito, el cual es diseminado a través de la organización y su entorno. Por tanto, la GC está fuertemente conectada con la capacidad de innovación de la empresa (Teece *et al.*, 1997; Nonaka y Takeuchi, 1995). Esta evidencia empírica nos permite ampliar el conocimiento de acciones organizativas que permitan el desarrollo y renovación del portafolio de activos estratégicos proclamados por los enfoques más dinámicos del enfoque basado en competencias (Ranft y Lord, 2002; Zollo y Winter, 2002; Eisenhardt y Martin, 2000).

2 Las competencias distintivas en aprendizaje tienen un fuerte efecto en el desempeño empresarial. Sin embargo, a pesar de que la magnitud causal se mantiene, el poder explicativo del desempeño empresarial es mayor en el modelo estructural para la H2 que para la H1. Concluimos que el análisis de las relaciones causales entre variables complejas requiere la introducción de variables ocultas que midan o determinen los efectos directos. Una segunda conclusión indica que la sostenibilidad de las rentas económicas es determinada, no sólo por el volumen actual de activos de conocimiento, sino también por el poder para crear competencias Schumpeterianas en la organización.

3 Este estudio es una contribución interesante a la literatura (McEvily y Chakravarthy, 2002; Firestone, 2001; Davenport, 1999) ya que adiciona conocimiento sobre la relación causal entre la GC y el desempe-

ño empresarial, así como las variables que median ambos constructos. La implementación de un sistema de GC no puede directamente mejorar el desempeño empresarial, sin embargo ejerce una influencia indirecta para el desarrollo de competencias distintivas basadas en aprendizaje. Por tanto, las empresas de software y consultoras que publicitan la GC como la panacea para mejorar a corto plazo la competitividad empresarial se demuestra que carece de fundamentos teóricos. Una empresa introducirá exitosamente programas de GC si es que puede introducir los principios y prácticas de GC con los procesos, rutinas e individuos, para incrementar su memoria organizativa y su habilidad para obtener, transferir y aplicar conocimiento.

4 El efecto de la introducción de la GC en la acumulación de las competencias distintivas en aprendizaje y el desempeño empresarial es debido al uso de prácticas, más que la aceptación de un grupo de principios. Esto corrobora el trabajo de Drucker (1993), quien predice que un importante desafío para las organizaciones en la sociedad del conocimiento sería la construcción sistemática de prácticas para administrar su propia autotransformación. Este estudio empírico revela que es más importante poner en práctica los principios de GC, que simplemente la existencia de un compromiso hacia el enfoque de GC. En el contexto empresarial actual, este resultado indica que no es posible desarrollar principios para administrar y desarrollar conocimiento sin el soporte de prácticas tecnológicas y organizativas. La GC estimula el crecimiento, diseminación y aplicación de conocimiento en la organización, por medio de técnicas y prácticas que promuevan el aprendizaje continuo, desarrollo y administración de las competencias cognitivas del empleado, así como la habilidad de las personas y su disposición para identificar, compartir conocimiento y eliminar las barreras tecnológicas, culturales y organizativas.

Los directivos deberían poner énfasis en la introducción de principios y prácticas de GC, ya que demostramos que tienen un impacto positivo en la creación de competencias distintivas en aprendiza

Otro punto de interés para los gerentes es que ellos pueden consultar los ítems de las dos escalas; la de GC y la escala de medición de las competencias distintivas basadas en aprendizaje. Ellos pueden ver la descripción de las seis dimensiones de principios de GC y como ellas pueden ser implementadas a través de prácticas y técnicas. Los directivos pueden también consultar las cuatro dimensiones de la escala de medición de las competencias distintivas en aprendizaje. Ambas escalas son fiables y han sido validadas en el estudio.

Investigaciones futuras deberían extender la amplitud del estudio mediante la introducción de nuevos elementos, así como la incorporación de innovaciones en esta área. Una primera línea de estudio debería enfocarse en el área metodológica. A pesar que la escala de medición de GC ha sido validada exitosamente, es una contribución exploratoria que requiere nuevos estudios empíricos para examinar y mejorar este trabajo. Una segunda línea de investigación podría ser la introducción de estudios longitudinales que incluyan flujos y stocks de conocimiento. Para las organizaciones, podría ser especialmente interesante para determinar los flujos de conocimiento que permiten mejorar tipos particulares de competencias, recomblando los recursos para priorizar el flujo de ciertas variables. Un estudio longitudinal nos permitiría reflejar teóricamente la existencia de una brecha temporal entre el inicio de un programa de GC y la generación de resultados. Adicionalmente, el tiempo necesario podría ser calibrado para ampliar el stock de competencias distintivas en aprendizaje y su efecto en el desempeño empresarial. A nivel teórico, sería interesante estudiar los efectos de la GC en todos los tipos de competencias distintivas. La adición de competencias funcionales y de cohesión, podría incorporar nuevo conocimiento sobre la forma en la cual la introducción de sistemas de GC podría mejorar las actividades funcionales, así como la combinación de recursos y capacidades que se ajusten mejor al mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALAVI, M. y LEIDNER, D.E. (2002). «Experiences into the practice of knowledge management systems». In S. Barnes (Ed.), *Knowledge management systems: Theory and practice*: 17-40. Thomson Learning, New York.
- ARMISTEAD, C. (1999): «Knowledge management and process performance». *Journal of Knowledge Management*, 3 (2): 143-154.
- BAGOZZI, R.P. (1981): «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: A comment». *Journal of Marketing Research*, 18: 375-381.
- BENTLER, P.M. y BONETT, D.G. (1980): «Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures». *Psychological Bulletin*, 88: 588-606.
- BHATT, G.D. (2001): «Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques and people». *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 68-75.
- BONTIS, N., CROSSAN, M.M. y HULLY, J. (2002): «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows». *Journal of Management Studies*, 39(4): 437-69.
- BROCKMAN, B. y MORGAN, F. (2003): «The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance». *Decision Sciences*, 32(2): 385-419.
- BROWN, J.S. y DUGUID, P. (1991): «Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation». *Organization Science*, 2: 40-57.
- CAMISÓN, C. (2002): «Una propuesta de conceptualización del patrimonio de competencias distintivas de una organización». Grupo de Investigación en Estrategia, Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo. Documento de Trabajo 3/02, Universitat Jaume I, Castellón.
- CAMISÓN, C. (2004): «Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness». *Environment and Planning A*, 36: 2227-2256.
- COLOMBO, M.G. y GRILLI, L. (2006): «Supporting High-Tech Start-Ups: Lessons from Italian Technology Policy». *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, pp. 189-209.
- COOPER, C. (2006): «Knowledge Management and Tourism». *Annals of Tourism Research*, 33(1): 47-64.
- DAVENPORT, T.H. (1999): «Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance». In J. Liebowitz (Ed.), *Knowledge management handbook* 1-11. CRC Press, Boca Raton FL.
- DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L. (2000): *Working knowledge: How organisations manage that they know*. McGraw-Hill, New York.
- DECAROLIS, D.M. y DEEDS, D.L. (1999): «The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry». *Strategic Management Journal*, 20: 953-968.
- DIBELLA, A. y NEVIS, E. (1998) *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capacity*. Jossey-Bass, San Francisco CA.
- DRUCKER, P.F. (1993): *Post-capitalism society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. (2000): «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- ENZ, C. (2008): «Creating a Competitive Advantage by building Resource Capability; The Case of Outback Steakhouse Korea». *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 49, pp. 73-78.
- FIRESTONE, J.M. (2001): «Estimating benefits of knowledge management initiatives: Concepts, methodology and tools». *Journal of Knowledge and Innovation*, 1 (3): 1-13.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- GRAMZOV, R.H., ELLIOTT, A.J., ASHER, E. y MCGREGOR, H.A. (2003): «Self-evaluation bias and academic performance: Some ways and some reasons why». *Journal of Research in Personality*, 37: 41-61.
- HAIR, H.F., YERSON R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Multivariate Analysis*. Prentice Hall, New York.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston.
- HUBER, G.P. (1991): «Organizational Learning: Examination of the contributing process and a review of the literature». *Organization Science*, 2: 88-115.
- KING, A.W. y ZEITHAML, C.P. (2003): «Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework». *Strategic Management Journal*, 24: 763-772.
- McEVILY, S. y CHAKRAVARTHY, B. (2002): «The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge». *Strategic Management Journal*, 23: 285-305.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company*. Oxford University Press, Oxford.
- PALACIOS, D. y GARRIGOS, F. (2005): «A measurement scale for knowledge management in the biotechnology and telecommunications industries». *International Journal of Technology Management*, 31 (3/4): 358-374.
- PETKOVA, A. (2008): «A theory of entrepreneurial learning from performance errors». *International Entrepreneurship and Management Journal*. Published online.
- PRIETO, I. y REVILLA, E. (2006): «Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain». *Management Learning* 37(4): 499-522.

RANFT, A. y LORD, M. (2002): «Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition and implementation». *Organization Science*, 13: 420-441.

RANGONE, A. (1997): «Linking Organizational Effectiveness, Key Success Factors and Performance Measures: An Analytical Framework». *Management Accounting Research*, 8: 207-219.

SATORRA, A., y BENTLER, P.M. (2001): «A scaled difference Chi-Square test statistic for moment structure analysis». *Psychometrika*, 66 (4), pp. 507-514.

SENGE, P.M. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Century Business, London.

STUDDARD, N.L. (2006): «The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator». *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, pp. 211-225.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

TEECE, D.J. (1998): «Capturing value for knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible know-how

and intangible assets». *California Management Review*, 40 (3): 55-79.

TIPPINS, M.J. y SOHI, R. (2003): «IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?». *Strategic Management Journal*, 24: 745-761.

TRACEY, J. y HINKIN, T. (2008): «Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover». *Cornell Hospitality Quarterly*, 49: 12-27.

URBANO, D. y YORDANOVA, D. (2008): «Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study». *Service Business*, Vol. 2, Number 3.

VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986): «Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches». *Academy of Management Review*, 11: 801-814.

YERSON, J. y GERBING, D.W. (1988): «Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach». *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.

ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, 13: 339-351.