



VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

VNIVERSITAT (ò%)  
DE VALÈNCIA Facultat d'Economia

Departament de Direcció d'Empreses, "Juan José Renau  
Piqueras"

**TESIS DOCTORAL**

**DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS FAMILIARES Y NO  
FAMILIARES: MEDIACIÓN Y MODERACIÓN ENTRE  
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y  
DESEMPEÑO ORGANIZATIVO**

Presentada por:

**Pedro Rafael Solórzano Campos**

Directores:

**Dr. D. Rafael Fernández Guerrero**

**Dr. D. Andrés Salas Vallina**

Valencia, 2018







La culminación de este trabajo fue posible gracias al apoyo incondicional de mi familia, con el cual he podido hacer frente a la dura tarea de reinventar mi carrera profesional lejos de mi país.

En especial quiero agradecer a mi esposa Raquel por darme las fuerzas para seguir adelante durante todo este proceso, y a mis hijos por ser fuente constante de inspiración.

A mi director Rafael Fernández por su dedicación, paciencia y consejos, y al codirector Andrés Salas por su corrección definitiva.

A Jose Plá por compartir toda su experiencia en área de investigación.

Al grupo de profesores de doctorado de la Universidad de Valencia por su alto nivel docente.

A mi grupo de estudiantes de la universidad ICESI, por su apoyo en el proceso de recolección de datos.

A la Facultad de Economía de la universidad ICESI por brindarme la posibilidad de iniciar el programa doctoral



## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES.....	27
2.1.1 <i>Importancia y Caracterización de las Empresas Familiares.....</i>	<i>27</i>
2.1.2 <i>Empresas Familiares en Colombia.....</i>	<i>34</i>
2.2 DESEMPEÑO ORGANIZATIVO.....	36
2.2.1 <i>Definición .....</i>	<i>36</i>
2.2.2 <i>Medición del Desempeño Organizativo.....</i>	<i>38</i>
2.2.3 <i>Desempeño de las Empresas Familiares.....</i>	<i>43</i>
2.3 PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO .....	49
2.4 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	54
2.4.1 <i>Dirección Estratégica de Recursos Humanos.....</i>	<i>54</i>
2.4.2 <i>Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.....</i>	<i>61</i>
2.4.3 <i>Prácticas de Recursos Humanos y Desempeño Organizativo.....</i>	<i>64</i>
2.4.4 <i>Prácticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares.....</i>	<i>71</i>
2.5 INNOVACIÓN ORGANIZATIVA .....	73
2.5.1 <i>Definición y Tipos de Innovación.....</i>	<i>73</i>
2.5.2 <i>Innovación y Desempeño Organizativo.....</i>	<i>82</i>
2.5.3 <i>Innovación en Empresas Familiares .....</i>	<i>88</i>
2.6 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO .....	89
2.6.1 <i>Definición y diferentes perspectivas.....</i>	<i>89</i>

2.6.2 Variables, Componentes y Fases del Aprendizaje Organizativo.....	95
2.6.3 Obstáculos y Facilitadores del aprendizaje organizativo .....	99
2.6.4 Aprendizaje Organizativo y Desempeño Organizativo.....	101
2.6.5 Aprendizaje Organizativo en Empresas Familiares .....	104
2.7 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES EN ESTUDIO .....	106
2.7.1 Prácticas de Recursos Humanos e Innovación	106
2.7.2 Innovación y Aprendizaje Organizativo.....	115
2.7.3 Aprendizaje Organizativo y Prácticas de Recursos Humanos .....	118
2.7.4 Prácticas de Recursos Humanos, Innovación y Aprendizaje Organizativo.....	123
2.7.5 Aprendizaje Organizativo, Prácticas de Recursos Humanos y Desempeño Organizativo .....	126
2.7.6 Innovación, Prácticas de Recursos Humanos y Desempeño Organizativo .....	127
2.8 VARIABLES MODERADORAS .....	128
2.8.1 Orientación Emprendedora.....	128
2.8.2 Orientación al Mercado.....	132
2.8.3 Turbulencia del Entorno.....	139
<b>3. MODELO DE MEDIACIÓN Y MODERACIÓN ENTRE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>145</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>155</b>

4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	155
4.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	155
4.3 MUESTRA Y RECOPIACIÓN DE DATOS .....	162
4.4 METODOLOGÍA .....	163
4.4.1 <i>Análisis de la muestra y depuración de los datos</i> .....	164
4.4.2 <i>Análisis Exploratorio de Factores (EFA)</i> .....	166
4.4.3 <i>Estimación Modelo (CFA y SEM)</i> .....	167
4.4.4. <i>Análisis Multigrupo</i> .....	167
<b>5. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>169</b>
5.1 CALIDAD EN LAS ESCALAS DE MEDIDA.....	173
5.2 MODELO DE MEDIACIÓN .....	183
5.2.1 <i>Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)</i> .....	183
5.2.2 <i>Análisis multigrupo para AFC</i> .....	190
5.2.3 <i>Modelo Estructural con mediación</i> .....	191
5.2.4 <i>Empresas Familiares versus no Familiares</i> .....	194
5.3 MODELO DE MEDIACIÓN Y MODERACIÓN.....	196
5.3.1 <i>Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)</i> .....	196
5.3.2 <i>Análisis Multigrupo para AFC</i> .....	202
5.3.3 <i>Modelo Estructural con mediación y moderación</i> .....	203
5.3.4 <i>Empresas Familiares versus no Familiares</i> .....	208
<b>6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>215</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>229</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>259</b>



## Índice de Tablas

Tabla 1. Una meta-perspectiva del Aprendizaje Organizativo: reconciliando paradigmas .....	93
Tabla 2. Factores y preguntas de medición .....	161
Tabla 3. Caracterización de las organizaciones de la muestra .....	170
Tabla 4. Estadísticas descriptivas de las variables del modelo.....	171
Tabla 5. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala PRH.....	174
Tabla 6. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach sin los ítems eliminados para la escala PRH.....	175
Tabla 7. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala AO .....	176
Tabla 8. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala I .....	177
Tabla 9. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala RO .....	178
Tabla 10. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala OM .....	179
Tabla 11. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala OE.....	180
Tabla 12. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala TE .....	181

Tabla 13. Alfa de Cronbach para las escalas.....	182
Tabla 14. Índices de bondad de ajuste, modelo de mediación.....	185
Tabla 15. Índices de modificación. Modelo de mediación .....	186
Tabla 16. Índices de bondad de ajuste modelo depurado .....	188
Tabla 17. Índices de validez para el modelo sin moderación .....	189
Tabla 18. Análisis multigrupo modelo sin moderación ...	191
Tabla 19. Coeficientes estimados del modelo estructural con mediación.....	193
Tabla 20. Análisis multigrupo, modelo de mediación y sin moderación .....	196
Tabla 21. Índices de bondad de ajuste, modelo de mediación y moderación .....	198
Tabla 22. Índices de modificación, modelo de mediación y moderación .....	199
Tabla 23. Índices de bondad de ajuste, modelo de mediación.....	201
Tabla 24. Índices de validez para el modelo de mediación y moderación.....	202
Tabla 26. Coeficientes estimados del modelo estructural con mediación y moderación .....	206
Tabla 27. Análisis multigrupo modelo estructural con variables de mediación, moderación y control .....	210

Tabla 28. Prueba de Hipótesis .....	211
Tabla 29. Efectos de las variables mediadoras AO e I...	212
Tabla 30. Efectos de PRRHH, AO e I sobre RO .....	212
Tabla 31. Efectos de PRRHH, AO e I sobre RO en Empresas familiares vs no familiares .....	213



## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Tres Círculos de los Negocios Familiares.....	29
Figura 2. Modelo de Desarrollo de Empresas Familiares de Tres Dimensiones .....	30
Figura 3. Universo de Empresas de Familia.....	33
Figura 4. Desempeño de Empresas de Familia .....	45
Figura 5. Tipología de Empresas Familiares.....	46
Figura 6. Modelo Conceptual del Marco Teórico para el estudio de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos .....	57
Figura 7. Perspectivas Teóricas para fundamentar GER.61	
Figura 8. Gerencia de Recursos Humanos y Desempeño .....	66
Figura 9. Modelo Lógico del proceso a través del cual las Prácticas de Recursos Humanos afectan el Desempeño.....	67
Figura 10. Modelo de Orientación Innovadora: Componentes, acciones y resultados.....	79
Figura 11. Rutinas subyacentes al Proceso de Gerencia de la Innovación .....	81
Figura 12. Configuración de patrones y resultados.....	85
Figura 13. Modelo Multinivel de la relación entre práctica de RRHH e Innovación.....	115

Figura 14. Modelo Multinivel de la relación entre práctica de RRHH e Innovación .....	133
Figura 15. Modelo Propuesta: Practicas de RRHH e Innovación en Empresas familiares y su impacto en el desempeño organizativo.....	152
Figura 16. Diagrama de correlaciones, modelo de mediación.....	184
Figura 17. Diagrama de correlaciones depurado, con mediación.....	187
192	
Figura 19. Esquema de resultados SEM con mediación .....	194
Figura 20. Diagrama causal, modelo de mediación y moderación .....	197
Figura 21. Diagrama causal depurado, modelo de mediación y moderación .....	200
Figura 22. Modelo estructural con mediación, moderación y variables de control .....	205
Figura 23. Esquema de resultados SEM con variables de mediación, moderación y control .....	208

## **1. INTRODUCCIÓN**

La empresa familiar está cada vez más presente en la investigación académica (Strike et al., 2018). Las empresas familiares han sido el centro de innumerables estudios, dadas sus particularidades y la importancia que han tenido dentro del desarrollo económico de los países a nivel mundial. Sin embargo, existe una falta de acuerdo en cuanto a la eficacia de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar. La conocida como caja negra de la empresa familiar, es decir, el desconocimiento de la estructura interna de los procesos por los que determinadas variables afectan al resultado de la empresa familiar (Lawrence, 1997), todavía persiste (Strike et al., 2018). El dilema de los objetivos objetivos de la empresa familiar, por el que los dueños de estas empresas están más interesados en el bienestar de la familia y por tanto en la sostenibilidad de la empresa, que en su crecimiento, rentabilidad o resultados en general, podría explicar por qué las prácticas de recursos humanos tienen un efecto diferente en las empresas familiares, en comparación con las no familiares. Dado que las empresas familiares podrían tener tendencia a focalizarse especialmente en sus recursos humanos, invirtiendo tiempo y esfuerzo en el bienestar de los mismos, sería interesante comprobar el efecto de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar, lo cual será objeto de este trabajo.

El motor fundamental de las organizaciones son aquellas personas con talento que aportan más valor a la empresa, consideradas recursos inimitables y difícilmente sustituibles capaces de generar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo. Las prácticas de recursos humanos permiten promover actitudes y comportamiento que mejoren los resultados organizativos, especialmente en aquellas empresas que apuestan por la calidad de vida, el bienestar o la felicidad de sus empleados (Salas-Vallina et al., 2017a). Sin embargo, las empresa no familiares no siempre consideran que las personas sean su activo más importante. Este trabajo de investigación pretende transmitir la importancia de considerar al empleado como el activo más importante para mejorar sus resultados organizativos. En las empresas familiares así lo es, y mostraremos la importancia que ello tiene.

Al comenzar a estudiar la relación entre prácticas de recursos humanos y sus resultados en la empresa, se identifican otras variables que podrían mediar esta relaciónm como lo son la innovación (Rondi et al., 2018) y al aprendizaje organizativo (Dess et al., 2011). De acuerdo con Barney (1991), dentro del entorno corporativo actual, dados los altos niveles de competencia global, para sobrevivir se hace necesario el estudio de los recursos y capacidades de la empresa, siendo las prácticas de

recursos humanos, la innovación y el aprendizaje organizativo parte fundamental de estos factores. La innovación organizativa es un factor importante en el desempeño de los negocios, incrementando sus ventas, ganancias y ventajas competitivas (Hoonsopon y Ruenrom, 2009). Otro factor que juega un rol importante es la dirección estratégica de recursos humanos, debido a que a través de esta se modela las competencias y el comportamiento de los empleados, lo que puede ser fuente de ventaja competitiva y mejorar el desempeño de las empresas (Lacob y Andrei, 2011). Finalmente, el aprendizaje organizativo es otro factor a considerar, siendo la capacidad que tienen las organizaciones para crear, organizar y procesar información con el fin de desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios y mejorar procesos (Garzón y Fisher, 2008), y por tanto una fuente de ventaja competitiva importante; en ambientes volátiles, la capacidad de aprender rápido termina siendo la única ventaja competitiva sostenible (De Geus, 1988; Stata, 1989; Chen et al., 2017).

Para evaluar el impacto de estas variables en el desempeño, es necesario entender qué se entiende por este amplio constructo. Camisón y Cruz (2008), afirman que en muchos estudios el desempeño organizativo ha sido evaluado únicamente desde el punto de vista

financiero, en cuyo caso sería más acertado utilizar el término “*resultado*”. Sin embargo, la teoría de organización y del pensamiento estratégico moderno, se dirige a un concepto multidimensional del desempeño, en el que se recogen los resultados de la empresa que afectan a todos los *stakeholders* o grupos de interés. En este sentido para el presente estudio se tomará como base el concepto multidimensional de desempeño organizativo, incorporando en su composición a factores como: resultados financieros, eficiencia operativa, capacidad de competir y satisfacción de las partes interesadas.

Son las teorías de “visión basada en recursos” (RBV) y “visión basada en conocimientos” (KBV) las que relacionan prácticas de recursos humanos, innovación y aprendizaje organizativo y su impacto en el desempeño organizativo, al explicar cómo las organizaciones son sostenibles en el largo plazo alcanzando sus metas con base en recursos y capacidades que involucran precisamente estos factores. Estas relaciones han sido estudiadas en pares o tríos en la literatura académica y se han encontrado resultados positivos, en donde las prácticas de recursos humanos mejoran la innovación (Martell y Carroll, 1995; Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi, 2005) y por tanto el desempeño de la organización (Shipton, West, Dawson, Birdi y Patterson, 2006; Jiménez y Sanz, 2008). También

se ha estudiado como el aprendizaje organizativo es una variable dependiente de las prácticas de recursos humanos (Pérez, Montes y Vázquez, 2006) y este a su vez promueve la innovación (Alegre y Chiva, 2008; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari y Rezazadeh, 2013; Zhou, Hu y Shi, 2015).

No obstante, como señala Damanpour (1991), es crucial diferenciar el tipo de organización cuando se investiga tanto el concepto de innovación organizativa como el resto de variables mencionadas. A través de la presente investigación, se estudiarán las relaciones de estas variables en el contexto de las empresas familiares, y se compararán con las no familiares, en Colombia. Según el Instituto Colombiano de la Empresa Familiar, el 68% de las empresas en este país son familiares. Este fenómeno es similar en otros muchos países, Por ejemplo, el Instituto de la Empresa Familiar, en España, revela que en España las empresas familiares predominan sobre las no familiares en un 89%. Las empresas familiares se definen como aquellas organizaciones en las cuales la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en las que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa (Rosenblatt, De Mik, Anderson, y Johnson, 1985). Sin embargo, no hay un consenso acerca de la definición exacta de lo que supone considerar a una empresa como familiar. Carsrud et al.

(1996) define a la empresa familiar como aquella en la que la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de *afinidad efectiva*. Barry (1989), entiende que, en la práctica, la empresa familiar está controlada por una única familia. Lansberg et al. (1988), afirman que en la empresa familiar, los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad. Ward (1989), sostiene que la empresa familiar será aquella que será transferida a las siguientes generaciones de la familiar para que la dirijan o controlen. Handler (1989), entiende que la empresa familiar es aquella en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influenciados por los familiares directivos o del consejo de administración. Por su parte, Bork (1986), considera que la empresa familiar ha sido fundada por un miembro de la familia, y se ha transmitido o se transmitirá, a sus descendientes. Los descendientes y el fundador tendrán la propiedad y el control de la empresa, y también trabajan en ellas miembros de la familia. En base a lo anterior, podemos afirmar que existen tres características fundamentales de la empresa familiar: (1) propiedad o control de la empresa, (2) poder ejercido en la empresa (participando en la dirección), y (3) una intención de transferir la empresa a las siguientes generaciones así como su incorporación a la misma. Bork (1986) y Gallo

(1995) entienden la definición de empresa familiar bajo estas tres dimensiones.

Este tipo de organizaciones, a pesar de su importancia, han sido poco estudiadas, en primer lugar, porque el campo de estudio es reciente, nace en los setenta en Estados Unidos, pero en América Latina, su estudio es escaso y en el caso de Colombia son muy pocos los artículos desarrollados en el tema (Romero, 2013).

Las empresas familiares tienen características que las diferencian del resto de las organizaciones, una de ellas es la cultura organizativa que les inspira, definida como el conjunto de valores y creencias de la familia, así como una visión enfocada en el largo plazo (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997). Estas determinan la forma en que funciona la empresa internamente, afectando las prácticas de recursos humanos, la innovación, el aprendizaje organizativo y por tanto su desempeño.

Por ello, los objetivos del presente estudio son: (1) Comprobar si existe un efecto directo de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizativo, (2) evaluar el papel mediador de la innovación en la relación entre prácticas de recursos humanos y desempeño organizativo, (3) examinar el papel mediador del aprendizaje organizativo en la relación en la relación entre

prácticas de recursos humanos y desempeño organizativo, (4) comprobar el papel mediador del aprendizaje organizativo en la relación entre prácticas de recursos humanos e innovación, (5) confirmar el papel moderador de la orientación emprendedora en la relación entre aprendizaje organizativo e innovación, (6) determinar si la orientación al mercado modera la relación entre aprendizaje organizativo e innovación, (7) examinar el rol moderador de la turbulencia del entorno en la relación entre innovación y desempeño organizativo, y (8) comprobar si existen diferencias las diferencias entre empresas familiares y no familiares en cuanto al efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones, considerando el rol mediador del aprendizaje organizativo y la innovación, así como el rol moderador de la orientación al mercado, la orientación emprendedora y la turbulencia del entorno. De esta forma, se espera contribuir a la literatura de recursos humanos a través de un modelo avanzado que recoja el efecto simultánea la interacción del conjunto de variables propuesto. A su vez, se contribuirá a la investigación en el área de la empresa familiar evidenciando aquellas variables que impactan de forma más efectiva en el desempeño organizativo. Las implicaciones prácticas de los resultados de esta investigación ayudarán claramente a mejorar la gestión de la empresa familiar.

Para lograr los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se desarrollarán cinco secciones. La primera, el marco conceptual, mostrará el estado del arte en el campo de la literatura académica, en primer lugar, de las empresas familiares y su contextualización en Colombia. En segundo lugar, se revisará el estado del arte en término de las dos variables principales, desempeño organizativo y prácticas de recursos humanos. En tercer lugar, se resumirá lo desarrollado en relación con las dos variables mediadoras: aprendizaje organizativo e innovación. Para cada una de estas variables se presentará su relación con el desempeño y el estatus en el contexto de empresas familiares y al final la interrelación entre todas las variables seleccionadas para el modelo. Para terminar esta primera sección, se incluirán las variables moderadoras: orientación al mercado, orientación emprendedora y turbulencia del entorno; se revisará su definición y sus relaciones con las variables mencionadas.

En la segunda sección se propondrá el modelo que se evaluará empíricamente y las diferentes relaciones que se probarán a través del planteamiento de siete hipótesis. En la tercera sección se mostrará la metodología utilizada y en la cuarta los resultados y análisis. Finalmente, se desarrolla una sección de discusión y conclusiones donde se exponen los principales hallazgos, así como las implicaciones

prácticas, limitaciones del presente trabajo y futuras oportunidades de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Empresas Familiares**

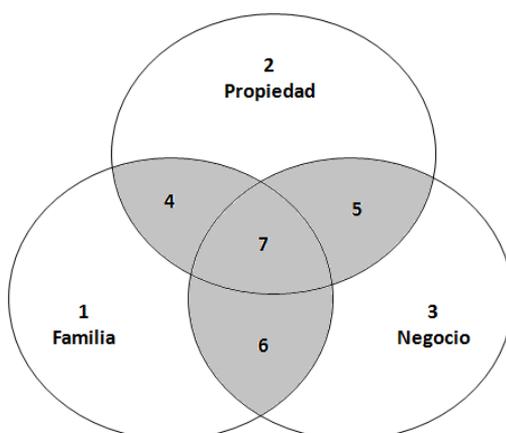
#### *2.1.1 Importancia y Caracterización de las Empresas Familiares*

Como afirma Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), empresas como Wal-Mart, Cargill, McGraw-Hill o Ford son algunas de las más conocidas compañías y son empresas familiares. Es posible que incluso sea la forma predominante de empresas en todo el mundo: En Estados Unidos son el 96% del total de empresas, en Italia el 99%, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, en Colombia el 70% y en Chile el 65% (Danies, 2005). De acuerdo con Gersick et al. (1997) estas empresas son especiales porque combinan las dos cosas importantes en la vida, el amor y el trabajo. Pertenecer a una empresa de familia afecta a todos los participantes, con consecuencias positivas y negativas; ser gerente de una empresa familiar implica diferencias que hay que tomar en cuenta, como la fuerza que les da el compartir la historia de distintas generaciones, la identidad, el lenguaje común de las familias y un gran nivel de compromiso. Sin embargo, a pesar de estas diferencias los modelos económicos clásicos no dependen del tomador de decisiones.

Puede decirse que el estudio de las empresas familiares comienza con artículos escritos entre los 60 y los 70 (Gersick et al., 1997), aunque pueden existir algunos artículos aislados A finales de la década de los ochenta la revista *Family Business Review*, abre un nuevo espacio para la publicación de temas relacionados a la empresa familiar. También, la educación y los programas de investigación en empresas de familia comienzan a desarrollarse con intensidad (Hoy y Verser, 1994; Wortman, 1994). Y como expresa Sharma (2004) el interés actual por estudiar este importante sector está creciendo de forma significativa. Esta importante autora en el tema de empresas familiares afirma que los intentos en la literatura académica por capturar la extensa variedad y los diferentes modos de involucración de las familias pueden resumirse en tres direcciones generales: Articulación de definiciones de empresas familiares (Astrachan y Shanker, 2003; Heck y Stafford, 2001; Westhead y Cowling, 1998), desarrollo de escalas múltiples de definiciones de empresas familiares (Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002) y desarrollo de tipologías de familia (Sharma, 2002).

En el tema de definición de empresas familiares, Gersick et al. (1997) aportan un modelo de tres círculos que describe los negocios familiares como un sistema (**Figura 1**). De acuerdo con este modelo los negocios familiares son sistemas conformados a su vez por tres subsistemas

independientes, pero que se sobreponen: negocios, propiedad y familia. Cada individuo que forma parte de un negocio familiar puede ser ubicado en alguno de los siete sectores que se forman cuando los círculos se entrelazan. Este modelo es muy útil para comprender conflictos, dilemas de roles, prioridades, así como los diferentes límites en un negocio familiar.

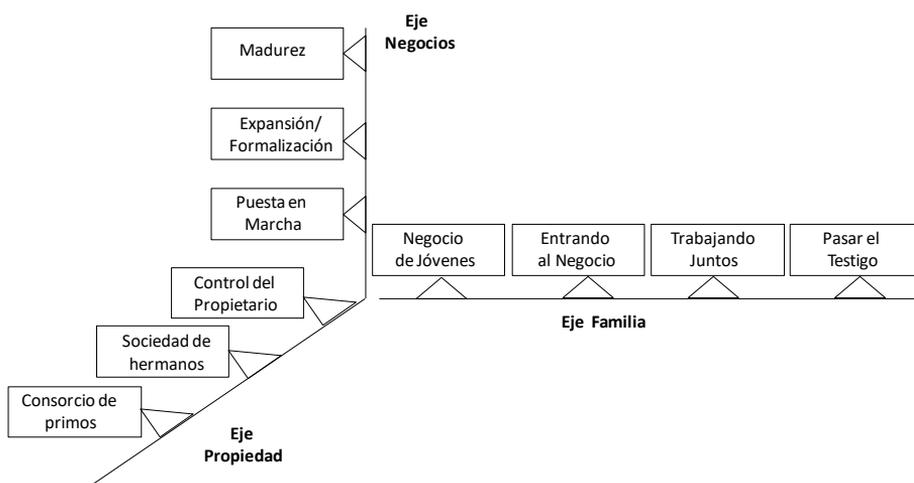


Fuente: Gersick et al. (1997).

### **Figura 1. Modelo de Tres Círculos de los Negocios Familiares**

Estos autores además aportan otro modelo adicional para estudiar los negocios familiares, que a diferencia del anterior refleja los cambios en la organización con el paso del tiempo, tanto desde el punto de vista de la organización de la familia, como en la distribución de la propiedad, así

como en la evolución del negocio en sí mismo. Este modelo lo denominan “El Modelo de Desarrollo de Tres Dimensiones” (**Figura 2**).



Fuente: Gersick et al. (1997).

### **Figura 2. Modelo de Desarrollo de Empresas Familiares de Tres Dimensiones**

Los autores explican que para entender el desarrollo de empresas familiares en términos de la propiedad son necesarias tres etapas, que denominan: (1) control del propietario, (2) sociedad de hermanos, y (3) consorcio de primos. Los autores explican que estas etapas no siempre

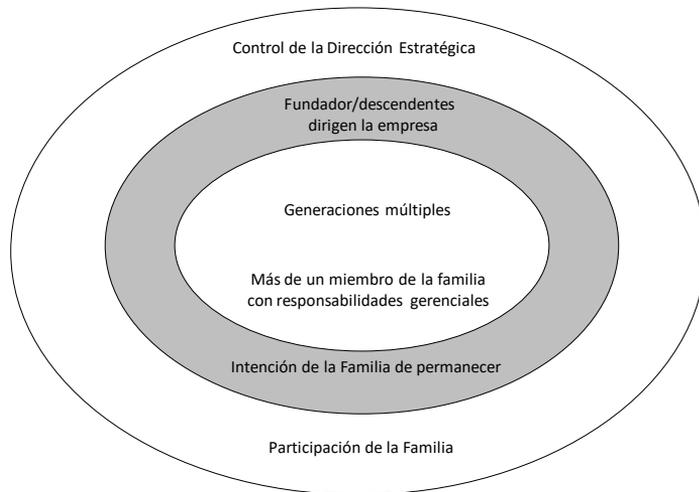
se cumplen, pues no todas las empresas, por ejemplo, comienzan con un único dueño, pero es útil para el análisis y para comprender como la estructura de la propiedad afecta a otros aspectos de la empresa.

En cuanto a la dimensión de desarrollo de familia, los autores tipifican cuatro etapas: (a) Negocio de jóvenes: Es una etapa de actividad intensa donde se definen las sociedades maritales que soportarán el rol de gerente propietario; (b) Entrando al negocio: La nueva generación entra al negocio, siendo al menos 10 o 15 años más joven que la anterior, es cuando los niños, se convierten en adultos y empiezan a formar parte de la productividad de la empresa; (c) Trabajando juntos: Es la etapa donde ambas generaciones trabajan juntas, la primera ronda los cincuenta y la segunda los treinta; y (d) Pasar el testigo: En esta etapa la preocupación es la transición de las generaciones *senior* a las generaciones medias.

Respecto a la dimensión de desarrollo del negocio, los autores proponen tres etapas: (a) Puesta en marcha: Cubre la fundación de la compañía en sus primeros años, cuando la supervivencia aún es puesta en duda; (b) Expansión/Formalización: Es cuando las compañías se establecen en cuanto a mercado y operaciones y comienzan rutinas de crecimiento y expansión que involucran estructuras más complejas; y (c) Madurez:

Cuando el producto parece no evolucionar y la dinámica competitiva del mercado hace que los esfuerzos por ganar mercado no sean rentables. En esta última etapa hay dos salidas, renovación o muerte de la organización.

Por su parte Astrachan y Shanker (2003), en su esfuerzo por aportar a la investigación una definición sobre negocios familiares, afirman que se deben tener en cuenta los siguientes criterios: porcentaje de propiedad, control estratégico, involucración de múltiples generaciones y la intención de la familia de permanecer en el negocio. Esta definición es soportada a través del modelo de círculos concéntricos (bull's eye), en el cual se muestran tres dimensiones para la empresa familiar: amplia, media y restringida. Estas dimensiones pueden observarse en la Figura 3, donde la dimensión restringida es el centro del círculo, el cual se va ampliando hacia afuera.



Fuente: Astrachan, y Shanker (2003).

### Figura 3. Universo de Empresas de Familia

La dimensión más amplia requiere que la familia tenga algún control sobre la dirección estratégica de la empresa, y que el negocio se mantenga en la familia. La dimensión media de la empresa familiar incluye las características de la amplia y añade la condición de tener al fundador o uno de sus descendientes dirigiendo la empresa. Por último, la dimensión restringida requiere que estén involucradas múltiples generaciones y más de un miembro de la familia en funciones gerenciales.

Las investigaciones anteriores desarrollan modelos conceptuales que permiten una mejor comprensión de las empresas familiares en relación con su definición y desarrollo. En esa misma línea, y en un intento de clasificar a las empresas familiares, Astrachan et al. (2002) propone una escala validada que incluye tres sub-escalas: poder, experiencia y cultura (F-PEC escala). La escala de poder articula la intercambiabilidad y la influencia aditiva del poder de la familia a través de la propiedad, la gerencia y la dirección (*governance*). La escala de experiencia mide la amplitud y profundidad de dedicación de los miembros de familia al negocio a través del número de individuos y generaciones de familia involucrados en el negocio. Y finalmente la escala de cultura mide el compromiso de la familia y los valores.

### *2.1.2 Empresas Familiares en Colombia*

Colombia no es ajena a la importancia que tienen las empresas familiares en el mundo, de acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Sociedades (Daníes, 2005), el 70% de las empresas colombianas son empresas de familia. En Colombia no hay una legislación que defina que es una empresa familiar, pero para las estadísticas anteriores se consideró que son aquellas que tenían el 50% de propiedad familiar. La tendencia de estas empresas en Colombia parece ser estable, en 2001 la cifra era de 68%,

en el 2009 las empresas familiares seguían siendo 70% del total de empresas en Colombia (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecamaras) y en el 2012, de acuerdo al estudio de HayGroup presentado por Boulic, el porcentaje de empresa familiares era de 68% (Dinero, 2013), así que parece mantenerse el umbral del 70% para empresas familiares en Colombia, lo que en definitiva las hace ser el tipo de empresas mayoritario en el país.

Al analizar el perfil de estas empresas de la muestra total (Danés, 2005), dentro del grupo de las pequeñas empresas, el 73, 1% son empresas familiares, mientras que, del grupo de las grandes, sólo el 46.98% lo son. En cuanto al sector al que pertenecen, las empresas de familia parecen estar presentes en todas las industrias, sin embargo, mayoritariamente en el comercio con un 75.2%, seguido por las actividades inmobiliarias con un 70.5% y actividades de inversión con 70.3%. En cuanto a la distribución geográfica, es en el Valle del Cauca donde se encuentra la mayor participación de empresa familiares con un 75.8%, seguida de Santander con 75.7% y el Atlántico con 73.3%. De acuerdo con lo revelado en “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia” (2009) el 4 % de las empresas familiares en Colombia son micro empresas, el 44% son

pequeñas, el 37% son medianas y el 14% son grandes. Es decir, la gran mayoría de las empresas familiares en Colombia son pymes.

En cuanto al manejo financiero pareciera que en término netos a las empresas no familiares les va mejor que a las empresas familiares (Daníes, 2005). Las empresas no familiares poseen el 70% de los activos, es decir son más grandes que las empresas familiares. Sin embargo, las empresas familiares parecen manejar mejor estos activos, pues generan el 40% de los ingresos operacionales con solo el 30% de los activos. En cuanto a rentabilidad, las empresas familiares son menos rentables, pues con el 40% de los ingresos generan el 21% de la utilidad neta, mientras que las no familiares con el 60% de los ingresos generan el 70% de las utilidades netas. Finalmente, las empresas familiares invierten menos en activos (propiedad, planta y equipo), se financian más con bancos y proveedores y exportan menos, la mitad que las no familiares.

## **2.2 Desempeño Organizativo**

### *2.2.1 Definición*

El desempeño organizativo es una de las variables más significativas para los investigadores interesados en cualquier área de la gerencia (Richard, Devinney, Yip y

Johnson, 2009). Cada una de las estrategias gerenciales aplicadas a las distintas áreas de la empresa, como recursos humanos, mercadeo o finanzas, estarán medidas en función de su aporte al desempeño, por tanto, este es uno de los conceptos más utilizados en los estudios empíricos. Sin embargo, al integrar un gran número de componentes, se hace complejo su estudio, lo que ha obligado a los autores a organizar los distintos indicadores de desempeño en varias dimensiones. Combs, Crook y Shook (2005) propone un marco de tres dimensiones: rendimientos contables, rendimiento en el mercado de valores y crecimiento.

De acuerdo con Combs et al. (2005), los rendimientos contables se refieren a los resultados históricos obtenidos en los libros (balance general y estado de resultados), y aunque muchas divisiones de esta dimensión se han propuesto, Hamann, Schiemann, Bellora y Guenther (2013) demuestran que esta dimensión contable puede ser descompuesta en dos distintas; liquidez y rentabilidad. La liquidez se define como capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones basadas en los flujos de caja generados por sus operaciones. Y la rentabilidad, entendida como la capacidad de la empresa de generar ingresos basada en el uso de sus factores de producción.

El rendimiento en el mercado de valores muestra la percepción de los inversionistas sobre el rendimiento futuro de la empresa, lo cual contrasta con el enfoque contable que se basa en hechos históricos. Aunque este puede ser afectado por distintos factores como el entorno económico, la volatilidad del mercado de capitales e incluso psicológicos (Richard et al., 2009). Y finalmente, el crecimiento organizativo está definido como el cambio en el tamaño de la empresa a través del tiempo, es un constructo que comúnmente se evalúa dividiéndolo en tres conceptos: ventas, empleados y activos (Combs et al., 2005).

### *2.2.2 Medición del Desempeño Organizativo*

En general los distintos enfoques estratégicos dentro de las organizaciones parecen estar guiados por los objetivos de los accionistas, poniendo de lado a los distintos grupos de interés relacionados con la empresa. Desde esta brecha se desarrolla la “Teoría de los Stakeholders”, y con base en ella se han realizado varios trabajos adaptando escalas multidimensionales para medir el desempeño organizativo, tomando en consideración los objetivos de los distintos públicos relevantes o grupos de interés de las organizaciones. Los autores que desarrollan esta línea indican que las variables que miden el desempeño deben separarse en dos categorías, financieras y no financieras

(Abdalkrim, 2013; Akdemir, Erdem y Polat, 2010; De Waal, 2012; Nzuve y Omolo, 2012). La primera son medidas objetivas, más tangibles, al estar basadas en los resultados reales reflejados en los estados financieros. Las medidas no financieras son medidas subjetivas que deben ser añadidas al análisis como: la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado, innovación, tecnología y el éxito organizativo.

Dada la alta complejidad del desempeño organizativo como constructo, las mediciones de éste han evolucionado añadiendo más profundidad y otorgando una visión más amplia a las empresas, y como resultado nacen propuestas como la de Kaplan y Norton (1996), quienes desarrollan el *balance scorecard* (BSC), con el cual se genera una visión más general del desempeño basado en cuatro dimensiones: perspectiva financiera, satisfacción del cliente, perspectiva interna del negocio, perspectiva de innovación/aprendizaje y evaluación tecnológica. Este enfoque se basa en que las cuatro dimensiones son importantes para la empresa y por tanto debe darse un balance entre ellas.

Dentro de esta misma línea es posible encontrar a Camisón y Cruz (2008), quienes critican que en muchos estudios el desempeño organizativo ha sido evaluado únicamente desde el punto de vista financiero, y que dentro de La

Teoría de Organización y del pensamiento estratégico moderno, esto se ha redirigido hacia un concepto multidimensional, en el que se recogen los resultados de la empresa que afecten a todos los *stakeholders* de la organización. De acuerdo con este enfoque el desempeño organizativo es medido a través de cuatro factores: Resultados Financieros, eficiencia operativa, satisfacción de los *stakeholders* y capacidad de competir. Estos factores pueden medirse a través de variables como: la participación de mercado, rentabilidad, productividad y satisfacción al consumidor o cliente.

Muchas de las dimensiones bajo las cuales se mide el desempeño son intangibles o subjetivas, permitiendo a los investigadores enfocarse directamente en los constructos latentes del desempeño que están evaluando. En este sentido, se ha generado un uso creciente de mediciones de desempeño subjetivas, desde la percepción de los gerentes y directivos de las empresas (Camisón y Cruz, 2008). Estas medidas pueden generar errores cuando son tomadas de un solo individuo en la organización (Grant, 1991), sin embargo, aunque se observa este sesgo, la autoevaluación directiva está muy presente en la literatura ya que varios autores han probado su correlación positiva con las medidas objetivas, razón por la cual se ha extendido su aceptación con base en el supuesto de que

están libres de errores de medida serios (Camisón y Cruz, 2008), sobre todo cuando se complementan con las percepciones de otros empleados.

Dentro de las medidas objetivas, que son aquellas que no dependen de la opinión de un individuo, y que generalmente están basados en indicadores cuantitativos publicados, también existe el problema de comparabilidad entre distintas industrias, muchas veces marcado por diferencias en métodos contables (Richard, Devinney, Yip y Johnson, 2009), aun cuando estos métodos se rigen por estándares internacionales. La contabilidad pareciera reflejar más lo que pasó, que predecir lo que ocurrirá en el futuro, por tanto, las cifras contables como señales de beneficios económicos pueden tener poca validez y estar más relacionadas con las propiedades estacionarias del entorno en cual se realizaron las mediciones. Por ello a medida que aumenta la turbulencia del entorno, menos claras serán las reglas del desempeño, y mientras más cambian las regulaciones y el ambiente organizativo en el cual las empresas operen, menos comparables serán las cifras contables como medida de beneficios económicos.

De acuerdo con Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009), la gran fortaleza de las cifras financieras es que tienen su mirada en el futuro, en teoría representan el valor presente del pronóstico de los flujos futuros de efectivo de la

empresa, e incorporan de una manera más eficiente los activos intangibles. Sin embargo, si consideramos el valor de la acción en el mercado como referente, se ha encontrado evidencia que muestra que los movimientos del precio están más relacionados con la volatilidad (Shiller, 1989), el impulso, o las burbujas especulativas que con efectos económicos sistemáticos. Finalmente, la mayor limitación en el uso de la información financiera del mercado dentro de la investigación gerencial es que esta evalúa a la empresa como un todo, lo cual es poco conveniente cuando se quiere evaluar el rendimiento en diferentes dimensiones.

En síntesis, las dimensiones y variables del desempeño, tanto las objetivas como las subjetivas están sujetas a limitaciones, por tanto, existe poco consenso entre los distintos enfoques que pretenden medir el desempeño, lo que obliga a realizar múltiples medidas para reducir el error de medición y mejorar la validez de constructo. De hecho, utilizar data longitudinal (mediciones en el tiempo), puede ayudar a reducir los errores, pues permite poner de lado el nivel absoluto del desempeño y se enfoca en los cambios de un periodo de tiempo a otro, controlando efectivamente el error de invariancia del tiempo (Richard, Devinney, Yip y Johnson, 2009).

Finalmente, la triple línea de fondo o de triple resultado, social ecológica y económica (Elkington, 1997), es una propuesta para medir el desempeño organizativo que nace de la preocupación de muchos grupos de las comunidades por el impacto que las organizaciones tienen en el medio ambiente y en la sociedad en general, lo que obliga a tomar en consideración dentro de los *stakeholders* a las comunidades y gobiernos locales. El desempeño ambiental se refiere a la cantidad de recursos naturales que la empresa consume para operar, y el desempeño social se refiere al impacto que la empresa tiene en las comunidades en las cuales trabaja. Estos dos tipos de desempeño son únicos para cada organización y generalmente muy difíciles de medir, siendo el “balance scorecard sostenible”, uno de los enfoques que pretende incluir estas mediciones, pues añade índices sociales y ambientales al tablero original propuesto por Kaplan y Norton (1992).

### *2.2.3 Desempeño de las Empresas Familiares*

Ya que se supone que existe una estrecha relación entre la familia y el negocio en las empresas familiares, la meta de alto desempeño debe involucrar ambas dimensiones (Mitchell, Morse y Sharma, 2003), por lo que estas organizaciones incluyen dentro de sus metas, las financieras y otras no financieras, que son igual de importantes (Olsom et al., 2003; Stafford, Duncan, Dane y

Winter, 1999). Es por ello por lo que de acuerdo con Sharma (2004) la alineación entre la perspectiva de los públicos relevantes (*stakeholders*) sobre lo que significa “alto desempeño”, es precisamente un importante predictor del mismo; si no existe una definición común de las metas de la organización, esto generará graves conflictos. Dado lo anterior, Sharma (2004) propone usar la dimensión familia y la dimensión negocio en una matriz para explicar el desempeño para las empresas familiares, donde el alto desempeño se alcanza cuando ambas dimensiones son positivas, es decir en el cuadrante I. De acuerdo con esta tipología, una empresa con buen desempeño en la dimensión familia acumula capital emocional, mientras que una empresa con buen desempeño en la dimensión negocio, acumula alto capital financiero.

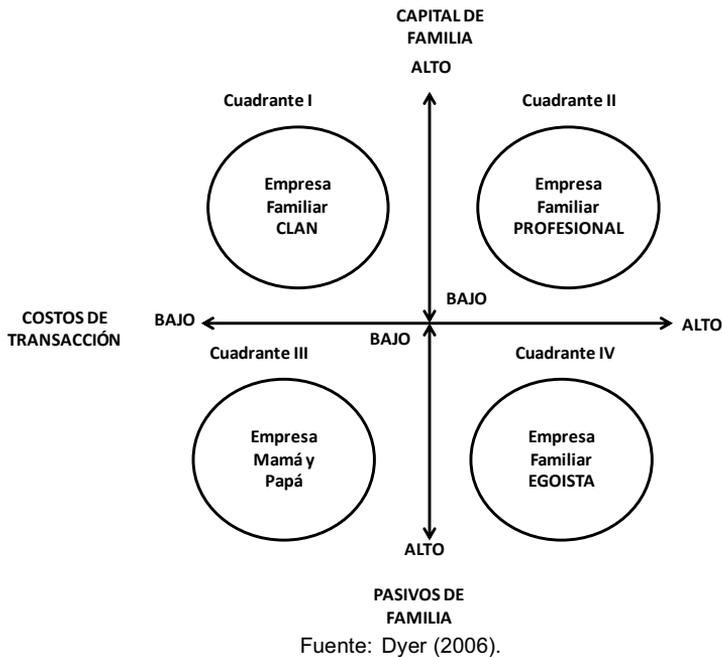
**DIMENSIÓN FAMILIA**

		<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>DIMENSIÓN NEGOCIO</b>	<b>Positivo</b>	<p><b>I</b>  <b>Corazones cálidos</b>  <b>bolsillos profundos</b></p> <p>Alto capital emocional y financiero</p>	<p><b>II</b>  <b>Corazones doloridos</b>  <b>bolsillos profundos</b></p> <p>Alto capital financiero y bajo capital emocional</p>
	<b>Negativo</b>	<p><b>III</b>  <b>Corazones cálidos</b>  <b>bolsillos vacíos</b></p> <p>Alto capital emocional y bajo capital financiero</p>	<p><b>IV</b>  <b>Corazones doloridos</b>  <b>bolsillos vacíos</b></p> <p>Bajo capital emocional y financiero</p>

Fuente: Sharma (2004).

**Figura 4. Desempeño de Empresas de Familia**

En la misma línea Dyer (2006) propone una tipología de empresas familiares y explica como el desempeño varía en cada una de ellas debido al “efecto familia”, es decir aquellos atributos que una familia lleva a la organización y que impactan su desempeño (Figura 5).



**Figura 5. Tipología de Empresas Familiares**

En el cuadrante 1 están las empresas de familia “Clan”. Para ellas los objetivos de los propietarios y de los gerentes de familia son las mismas, lo que implica bajos costos de transacción. Las metas a largo plazo tratan de alcanzar las necesidades de la familia y del negocio. Generalmente el estereotipo de estas organizaciones son empresas pequeñas, de primera generación donde la familia es

propietaria y gerente, que están comprometidos con el éxito del negocio y de la familia.

En el segundo cuadrante están las empresas de familia “Profesionales”. En estas organizaciones las relaciones y la dirección están basadas en códigos profesionales de conducta, lo que hace que el capital de la firma sea protegido y permita el crecimiento de la organización. Son empresas como Marriot, donde la familia conserva una parte importante de la propiedad, pero la gerencia es profesional.

En el tercer cuadrante están las empresas familiares “Mamá y Papá”. Estas organizaciones en general tienen bajos costos de transacción, pero fallan en proteger los activos y no tienen la experticia para hacer crecer el negocio. El estereotipo de estos negocios son restaurantes o granjas que son propiedad de familias y han sido operadas por las familias por varias generaciones, pero sus propietarios no han hecho el esfuerzo de cultivar los activos para hacer crecer el negocio. Finalmente, en el cuarto cuadrante, están las empresas de familia “Egoísta”. Se basan en relaciones altruistas, nepotismo es la norma utilizada para dirigir la empresa. Los objetivos pueden dispersarse, y algunos miembros de familia velan por el crecimiento del negocio mientras que otros por su propio

interés, lo que termina afectando el desempeño de la empresa.

Los autores explican que de estas cuatro tipologías la que tendrá el mejor desempeño es la empresa de familia tipo “Clan”, seguida por la “Profesional”. Esta última tendría mejor desempeño que la “Egoísta”. Los autores también proponen que ambas empresas, el tipo “Clan” y las “Profesionales” tendrán mejor desempeño que las empresas no-familiares. Sin embargo, esperarían que las empresas no-familiares se desempeñen mejor que las empresas familiares tipo “Egoísta”.

Por otro lado, Lee (2006), a través de un análisis de regresión, muestra que el desempeño de las empresas de familia mejora cuando la familia está involucrada en la gerencia. Sus conclusiones son que la familia genera influencias positivas dentro del negocio y que los negocios de familia tienden a crecer más rápido y ser más rentables. Y estas firmas se desempeñan aún mejor si los miembros de la familia participan en la gerencia.

Denison, Lief y Ward (2004) realizan una investigación con el objetivo de examinar la cultura familiar y el desempeño relativo al compararlo con empresas no familiares. Usan el instrumento de medición “The Denison Organizational Cultural Survey” que fue administrado a 20 empresas

familiares y 389 no familiares. Los resultados obtenidos muestran que la cultura de empresas familiares tiene un impacto mayor que en las empresas no familiares en las 12 variables con las que se construyó la escala de medición. El modelo Denison supone que la cultura es expresada a través de cuatro características: Adaptabilidad (balance entre la identidad y los eventos externos que exigen cambios), misión (una dirección estratégica con metas y objetivos claros), consistencia (entre metas y solución de retos no esperados) y participación (empoderamiento, trabajo en equipo y capacidad de desarrollo). Hay dos aspectos de la consistencia que aparecen en los resultados como características importantes que le dan claras ventajas a las empresas familiares: valores y acuerdos; y dentro de adaptabilidad, la creación de cambios y el aprendizaje organizativo (Denison et al., 2004).

### **2.3 Perspectiva de los recursos y perspectiva del conocimiento**

Si se habla de desempeño de las organizaciones, es necesario hablar de las teorías de estrategia que explican cómo dichas organizaciones alcanzan sus metas en las diferentes áreas. En ese sentido, por años el paradigma dominante fueron las fuerzas competitivas de Porter (1980), hasta que apareció la estrategia de la visión basada

en recursos (resource based view-RBV). En la teoría de Porter (1980) la firma obtenía beneficios creando mercados u alcanzando posiciones en la industria por encima de sus competidores; en la teoría de RBV la ventaja competitiva se obtiene a través de eficiencias a nivel de la organización (Barney, 1991). Ambas teorías coexisten, son compatibles y se complementan, para explicar los comportamientos de las organizaciones (Barney y Zajac, 1994; Peteraf, 1993; Spanos y Loukas, 2001). Acedo, Barroso y Galán (2006) a través de un estudio bibliométrico analizan las publicaciones incluidas en “la teoría basada en recursos” e identifican tres tendencias: visión de la estrategia basada en recursos (RBV), la teoría basada en conocimientos o knowledge -based view (KBV), y la estrategia basada en relaciones (RV). De acuerdo a Theriou, Aggelidis y Theriou (2009) las dos primeras teorías son las más comunes y más influyentes perspectivas de acuerdo a los estudios teóricos y empíricos desarrollados, es por esa razón que se explicarán brevemente a continuación.

La estrategia basada en los recursos o RBV tiene foco en la organización y su fundamento es que el desempeño de la misma es el resultado de sus recursos y capacidades específicas (Barney, 1991). De acuerdo con esta teoría las organizaciones desarrollarán capacidades únicas y distintivas que le permitirán destacarse de su competencia

en el futuro, sin embargo, si todas las firmas tuviesen los mismos recursos no tendrían diferentes resultados, pues implementarían la misma estrategia en la misma industria; lo que las hace diferentes es el costo de los recursos y las capacidades utilizadas para implementar la estrategia. De acuerdo con Barney (1991), los recursos de las organizaciones pueden ser físicos, humanos u organizativos (y se caracterizan por ser valiosos, incrementar la eficiencia y la efectividad, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles); y una ventaja competitiva es aquella que no es simultáneamente implementada por algún competidor en la industria y estos últimos no pueden duplicar los beneficios de dicha estrategia.

De acuerdo con Peteraf (1993) la visión de la estrategia basada en los recursos contempla cuatro asunciones: existe heterogeneidad de recursos (rentas monopólicas), límites ex post de la competencia (imitabilidad y sustituibilidad imperfecta), movilidad de recursos imperfecta que garantiza que los ingresos están relacionados con la organización y determinados por la misma, y límites ex ante de la competencia que previenen los costos de compensaciones de rentas.

A pesar de la utilidad de esta teoría en el avance de la estrategia de las organizaciones, la misma ha recibido

serias críticas, en este sentido Kraaijenbrink, Spender y Groen (2010) resumen la lista de dichas críticas y argumentan en contra de la mayoría de ellas. Los autores hablan de ocho categorías de críticas: (1) No tiene implicaciones gerenciales, (2) implica infinitos ciclos o vueltas, (3) la aplicabilidad es limitada, (4) la ventaja competitiva sostenible no es alcanzable, (5) o es una teoría de la firma, (6) las características para la ventaja competitiva de valiosa, rara e inimitable, no son necesarias ni suficientes, (7) el valor del recurso es indeterminado o poco definido para proveer una teoría útil y (8) la definición de recurso no es factible. Estos autores argumentan que las críticas de las cinco primeras categorías son incorrectas o irrelevantes, y que para subsanar las críticas de las tres últimas hace falta mayor trabajo en el área.

En cuanto a la estrategia basada en conocimiento o KBV, es la que considera a las organizaciones como entidades que generan, integran y distribuyen conocimiento (Narasimha, 2000), y donde la habilidad de crear valor recae más en las capacidades intangibles del conocimiento que en recursos financieros o físicos (Theriou et al., 2009), como también los expresa Grant (1996), el recurso crítico en la producción de la fuente de valor es el conocimiento, el cual reside en el individuo y es la organización la encargada de integrarlo en la producción de sus bienes y

servicios. Sin embargo, dado que el conocimiento no es observable, a diferencia de los recursos físicos, este se convierte en un constructo a la hora de evaluarlo y se realiza a través de las capacidades de la organización.

Dentro de esta teoría de KBV, Sher y Lee (2004) incluyen tres funciones principales: creación, acumulación y difusión del conocimiento. En la función de creación del conocimiento, incluyen innovación; en la de acumulación, la de recoger nuevo conocimiento, codificarlo y combinarlo con el existente; y en la de difusión, la adquisición de habilidades y experiencia a través de la organización. Lee, Lee y Kang (2005) añaden dos funciones más: utilización (ocurre cuando se adoptan las mejores prácticas de otras organizaciones) e internacionalización del conocimiento. Pudiese afirmarse que estas últimas funciones desde KBV, la de difusión y utilización, están relacionadas con las prácticas de recursos humanos que las facilitan (entrenamiento).

Definitivamente, las teorías de RBV y KBV, explican como las organizaciones son sostenibles en el largo plazo a través de la consecución de sus metas con base en recursos y capacidades relacionados con conocimiento, innovación y las prácticas de RRHH que incentivan y soportan los resultados de ambas variables. Este precisamente es el objetivo de esta investigación, medir

como los resultados de las organizaciones se ven afectados por las prácticas de RRHH, a través de la mediación de la innovación y el aprendizaje organizativo. A continuación, se revisará y resumirá la literatura hasta ahora desarrollada para cada una de estas variables.

## **2.4 Prácticas de Recursos Humanos**

### *2.4.1 Dirección Estratégica de Recursos Humanos*

El proceso de cambio que condujo al replanteamiento de la dirección de recursos humanos tradicional, que venía basada en procesos administrativos, se inició en la década de los setenta del siglo XX (Martín, Romero y Sánchez, 2009). En esta nueva visión la gestión de recursos humanos de la empresa comienza a ser considerada un factor importante como base de la posición competitiva, y por tanto de carácter estratégico, es entonces cuando el campo de la dirección clásica de recursos humanos se incorpora al proceso de gerencia estratégica y se desarrolla la disciplina conocida como “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (DERH). En principio, la crítica que se le hizo a este movimiento fue la falta de teoría, lo que podía limitar la posibilidad por parte de gerentes e investigadores de utilizar los recursos humanos en función de la estrategia de la empresa. A tal efecto, en

la década de los noventa del pasado siglo, este movimiento empezó a tomar metodologías de distintos campos como: teoría económica, organización, dirección estratégica, psicología y sociología; generando propuestas o modelos que explican la importancia de la dirección de recursos humanos dentro de la estrategia empresarial. Podría decirse que el desarrollo de la teoría de RBV y KBV contribuyó a sustentar la importancia de las prácticas de recursos humanos en la contribución de los objetivos de las organizaciones.

Antes de avanzar en la condición actual del fundamento teórico de la DERH, es necesario definirla como constructo y establecer las diferencias entre DERH y dirección de recursos humanos (DRH). La DRH clásica consiste en varias prácticas utilizadas para manejar personal en las empresas, agrupadas en sub-disciplinas como: selección, entrenamiento, evaluación del desempeño y remuneración (Fombrum, Tichy y Devanna, 1984); estudios como el de Schuler y Jackson (1987) presentan una lista muy completa de estas prácticas, en muchos casos estas coinciden con las funciones que se identifican en la dirección de recursos humanos de las empresas (Wright y McMahan, 1992). Estas funciones se desarrollaron sin integración entre ellas, es decir, cada una de las funciones ha evolucionado independientemente de las demás, incluso en los primeros

intentos de alinearlas con la estrategia de la empresa continuaron independientes, dando origen a conceptos como selección estratégica, entrenamiento estratégico, etc. (Wright y McMahan, 1992). Sin embargo, luego se comenzó a conceptualizar el área de recursos humanos desde una perspectiva macro, dando origen al término DERH (Buttle, Ferris y Napier, 1991), y con ella ha aumentado el deseo de los investigadores por demostrar la importancia de las prácticas de recursos humanos para el desempeño de las organizaciones.

La estrategia incorporada a los recursos humanos permite relacionarla con el desempeño, de acuerdo con Delery y Doty (1996), aquellas empresas que tengan mayor congruencia entre sus estrategias y prácticas de recursos humanos podrán obtener un mejor desempeño. De acuerdo con Wright y McMahan, “DERH consiste en el patrón de actividades y despliegue de recursos planificados para permitir el logro de las metas de la organización” (1992, p. 298). Los autores proponen un modelo de DERH (

Figura 6), donde se incluyen los factores que intervienen y como se interrelacionan.



Fuente: Wright y McMahan (1992).

**Figura 6. Modelo Conceptual del Marco Teórico para el estudio de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

En el modelo se muestra una relación directa entre las estrategias del negocio y las prácticas de recursos humanos, así como el impacto de las variables políticas e institucionales, que deben ser analizadas en detalle para poder predecir y entender el proceso de decisión dentro de la DERH. De acuerdo con Wright y McMahan (1992) estas fuerzas políticas e institucionales son las que muchas veces no permiten alinear las prácticas de recursos humanos con las metas de la organización.

**Estos autores proponen seis modelos teóricos que pretenden describir los factores que determinan las**

**prácticas de recursos humanos. En la parte  
izquierda de la**

Figura 6 se encuentra la visión basada en recursos de la empresa, que es el primer modelo teórico, y se enfoca principalmente en la relación entre la estrategia, las prácticas y el capital de recursos humanos. En la parte derecha de la figura, se encuentra el segundo modelo teórico, donde el enfoque del comportamiento está basado en la relación de la estrategia, las prácticas y el comportamiento de los recursos humanos. Ubicado al centro, están el tercer y cuarto modelo teórico, el modelo de costos de transacción y el cibernético, donde se examina la relación entre estrategia y prácticas, capital y comportamiento de los recursos humanos. Finalmente, en la parte superior derecha, se encuentran el quinto y sexto modelo teórico, las teorías institucionales y dependiente de recursos que examinan la influencia de los factores políticos e institucionales en las prácticas de recursos humanos.

En la misma línea de pensamiento está la investigación de Martín et al. (2009), en el que analizan el estado de la investigación en el área de recursos humanos y observan una marcada preferencia de los investigadores por el enfoque del comportamiento como fundamento teórico, lo que confirma su importancia no sólo en la construcción de teorías sino también en la prueba de estas. El resultado

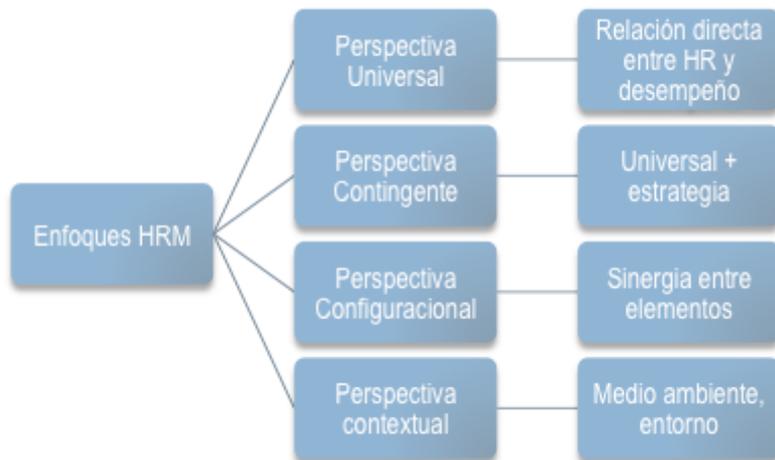
también apoya la idea de que el enfoque del comportamiento es útil para proveer descripciones y para explicar y predecir variables, y se concluye que gran parte de la investigación en recursos humanos se basa en el supuesto básico de que el comportamiento de los empleados es el centro clave de las estrategias de recursos humanos, así como el potencial moderador de sus efectos en el desempeño. Esta visión provee un sólido argumento para analizar el grado en que el cual el recurso humano puede ser considerado una fuente de ventaja competitiva.

Delery y Doty (1996), identificaron tres diferentes perspectivas teóricas bajo las cuales se han fundamentado teorías para la DERH, estas son: universalista, contingencia y configuracional. La primera perspectiva parte del supuesto de que existen “mejores prácticas” y por tanto éstas deben ser adoptadas por todas las organizaciones. La perspectiva contingente plantea que, para ser efectivas, las políticas de recursos humanos deben ser consistentes con otros aspectos de la organización. Por último, la perspectiva configuracional, se interesa en como el patrón o conjunto de múltiples variables independientes están relacionadas a una variable dependiente, más que en cómo influyen de manera individual las variables independientes sobre la

dependiente. Esta tercera perspectiva está más alineada con la definición de DERH de Wright y McMahan (1992).

Brewster y Hegewisch (1993) y Brewster (1995, 1999) aportan una cuarta perspectiva teórica a las encontradas por Delery y Doty (1996) para fundamentar la DERH. Esta perspectiva incorpora el contexto, no solo como un variable contingente, sino también como un marco que afecta la toma de decisiones, las cuales a su vez influyen en el medio ambiente en el que se toman. Esta perspectiva contextual ha incorporado argumentos para explicar las dimensiones internacionales de la gerencia de recursos humanos, especialmente como las influencias culturales, sociales y políticas varían en los diferentes contextos en que las empresas internacionales operan (Brewster, 1999).

De modo de resumir todas estas perspectivas teóricas se elaboró la Figura 7. De acuerdo a Martín et al. (2009), es que a pesar de que se han definido cuatros perspectivas de GERH (universal, contingente, configuracional y contextual), la mayoría de los estudios han sido definidos sólo a través de modelos contingentes y contextuales.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7. Perspectivas Teóricas para fundamentar GER**

#### *2.4.2 Políticas y Prácticas de Recursos Humanos*

De acuerdo con Beer, Spector, Lawrence y Mills (1984) la gerencia de recursos humanos incluye las decisiones y actividades que afectan la naturaleza de la relación entre la organización y sus empleados. Estos autores distinguen importantes áreas de políticas y prácticas, específicamente:

- El diseño de organizaciones y tareas (tecnología de tareas, contenido del trabajo, rotación de puestos,

enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo multi-tarea, calidad del trabajo, etc.)

- La gestión del personal de la organización que entra, permanece y sale (reclutamiento, evaluación y selección, inducción, desarrollo profesional, educación y formación, terminación de la relación, reorientación profesional, jubilación, etc.)
- La medición del rendimiento y la recompensa de los empleados (evaluación del trabajo, pago por desempeño, bonos, beneficios compartidos, propiedad de los empleados, etc.)
- Los canales de comunicación y participación en el trabajo y la toma de decisiones (información y comunicación, liderazgo, participación, etc.)

De acuerdo con Wright y Boswell (2002), es importante distinguir entre políticas y prácticas. Las primeras se refieren a las intenciones declaradas de la empresa con respecto a las distintas actividades de los empleados. Las prácticas son las actividades que se encuentran en funcionamiento, actividades observables tal como las experimentan los empleados. Las prácticas estratégicas de recursos humanos son aquellas que están relacionadas con el desempeño general de la empresa, y al revisar la literatura se identifican: oportunidades de carrera internas, sistemas formales de entrenamiento, evaluación de

desempeño, participación en los beneficios, seguridad del empleo, mecanismos de voz o participación y diseño del trabajo (Osterman, 1987; Sonnenfeld y Peiperl, 1988; Kerr y Slocum, 1987; Miles y Snow, 1984).

Dentro del contexto de la investigación sobre innovación empresarial Gupta y Singhal (1993), Jiménez y Sanz (2005), Kydd y Oppenheim (1990), Laursen y Foss (2003) y Shipton et al. (2005) concuerdan en resumir las prácticas de recursos humanos en cinco: Evaluación del desempeño, gestión de carrera, sistema de recompensas, entrenamiento y reclutamiento. Debido al consenso de numerosos autores en relación a la clasificación de estas prácticas, para efectos del presente estudio, son estas cinco las que se considerarán para construir la escala de la variable prácticas de recursos humanos.

Es importante mencionar que según Boselie, Dietz y Boom (2005), las prácticas de recursos humanos se pueden medir de tres maneras distintas: Por su presencia, utilizando una escala dicotómica (sí o no); por su cobertura, con una escala continua que indique la proporción que se cubre de la práctica, y por su intensidad, con una escala continua que mide el grado al cual un individuo es expuesto a la práctica. En el caso de nuestra investigación la escala será continua por intensidad.

### *2.4.3 Prácticas de Recursos Humanos y Desempeño Organizativo*

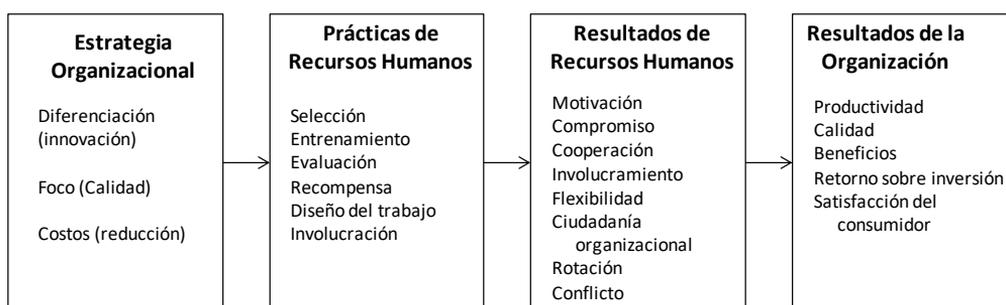
El deseo de los profesionales del área de recursos humanos por demostrar que su trabajo genera valor para la empresa comenzó hace tiempo, pero no siempre con éxito. Drucker hace referencia a que los gerentes de recursos humanos están preocupados constantemente por “su incapacidad de probar que están haciendo una contribución a la empresa” (Drucker, 1954, p. 275). Partiendo de la premisa de que el recurso humano puede ser la base de la ventaja competitiva de una empresa, es importante revisar las prácticas de recursos humanos a fin de determinar cuáles de ellas contribuyen a crear estas ventajas impactando el desempeño de las organizaciones (Wright, Gardner y Moynihan, 2003). Liao et al. (2013) argumentan que la investigación sobre los efectos de las prácticas de recursos humanos es escasa, a pesar del potencial que demuestran en la generación de ventajas competitivas. Las prácticas de recursos humanos se podrían definir con un conjunto de prácticas, funciones y procesos diferentes pero interrelacionadas, dirigidas a atraer, desarrollar y retener los recursos humanos de la empresa (Lado y Wilson, 1994).

Muchos estudios han encontrado relaciones estadísticamente significativas entre estas prácticas de

recursos humanos y el desempeño organizativo (Delery y Doty, 1996, Huselid, 1995). Y aunque estas investigaciones han sido útiles al demostrar el valor potencial creado a través de las prácticas de recursos humanos, su aporte ha sido muy limitado en relación con los detalles del proceso por el cual es generado el valor (Wright, Gardner y Moynihan, 2003). Algunos investigadores han denominado a este fenómeno la “caja negra”. La gran mayoría de los estudios basados en esta relación, prácticas de recursos humanos versus desempeño, han sido transversales en su diseño, por lo que no pueden hacerse inferencias causales en cuanto a la dirección de la relación (Wright et al., 2003). Es decir, aunque hay evidencia de que las prácticas de recursos humanos afectan el desempeño de la organización, no se ha probado empíricamente la hipótesis de que la dirección sea contraria, es decir, que el desempeño de la organización determine las prácticas de recursos humanos (Wright et al., 2003).

Tal vez debido a estas brechas en relación con detalles de cuáles prácticas de RRHH realmente impactan el desempeño y cuál es la relación causal entre estas y el desempeño organizativo, se han desarrollado numerosos estudios teóricos en esta área. El primero de ellos es el de Guest (1997, quien desarrolla un modelo para relacionar la estrategia organizativo con las prácticas de recursos

humanos, estas con los resultados de recursos humanos y estos últimos a su vez con los resultados de la organización (Figura 8).



Fuente: Guest (1997)

### Figura 8. Gerencia de Recursos Humanos y Desempeño

Becker y Huselid (1998), presentan un modelo lógico que muestra la relación de las prácticas de recursos humanos con el desempeño organizativo. Ellos sugieren que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto directo en la motivación, destrezas, diseño y estructura del trabajo (Figura 9). Estas a su vez ayudan a incrementar los niveles de creatividad, productividad y esfuerzo discrecional. Y finalmente estas variables se traducen en una mejora del desempeño operativo, que se relaciona con la rentabilidad

y el crecimiento, y estos últimos factores tienen un impacto directo en la valoración de mercado de la empresa.



Fuente: Guest (1997)

### **Figura 9. Modelo Lógico del proceso a través del cual las Prácticas de Recursos Humanos afectan el Desempeño**

Por su parte, Iacob y Andrei (2011), a través de una revisión de literatura, proponen que el concepto de capital humano define la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo. Estos autores opinan que la tecnología o el capital son fuentes de ventaja competitiva menos efectiva que los recursos humanos, siendo estos una fuente de ventaja difícil de imitar. En este sentido,

argumentan que hay dos mecanismos en las prácticas de recursos humanos que incrementan la productividad y la rentabilidad: (1) Incluye el compromiso del empleado, la satisfacción con el trabajo y la motivación; por ello prácticas como enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo, participación y evaluación del desempeño incrementan la satisfacción y la motivación y por tanto mejoran el desempeño y reducen el ausentismo y las renunciaciones. Y (2) incluye conocimiento del empleado, competencias y capacidades; por ello prácticas como selección y entrenamiento son responsables de mejorar el desempeño.

Dobre (2012) a través de una revisión teórica analiza como el concepto de desempeño se relaciona con las prácticas de recursos humanos. El autor explica que en la economía basada en el conocimiento en la que nos encontramos hoy, la ventaja competitiva se obtiene a través de la adaptación dinámica de la empresa al entorno, generando y usando nuevo conocimiento, y que estas competencias dependerán del desarrollo de los recursos humanos y no de capital tangible. Asimismo, explica que el desempeño individual está determinado por diferentes factores, siendo los más importantes la motivación y la capacidad de los empleados. La primera podrá potenciarse a través de coaching, entrenamiento y retroalimentación; y la motivación a través de retroalimentación positiva,

recompensas y asesoramiento. El autor también explica que lo más importante es la consistencia entre las prácticas de recursos humanos, los procesos y las metas de la organización, tratando de obtener aprendizaje que soporte las mejores prácticas en el largo plazo.

Finalmente, Sojka (2017) desarrolla un modelo teórico que introduce una tipología de prácticas de RRHH y de costos. Este autor propone dividir los componentes del sistema de gerencia de RRHH en prácticas y políticas, definiendo las primeras como actividades interrelacionadas, funciones y procesos enfocados en la adquisición, desarrollo y retención del personal; y las políticas como un conjunto de reglas que se usan como principios en la toma de decisiones en el área de RRHH. De acuerdo con esta clasificación, el autor explica que generalmente los costos de RRHH están asociados con las prácticas y no con las políticas, y que dichos costos deben ser tomados en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de una práctica de RRHH. Sojka propone una tipología de costos relacionados al desarrollo, implementación, operación y monitoreo de prácticas de RRHH.

En cuanto a estudios que empíricamente exploren la relación entre prácticas de RRHH y desempeño, están Wright, Gardner, Moynihan y Allen (2005), quienes usando data de 45 unidades de negocios examinan como se

relacionan las prácticas de recursos humanos en el pasado, presente y futuro con el desempeño organizativo. Ellos usan un instrumento de nueve preguntas para las prácticas de recursos humanos que incluye selección, entrenamiento, evaluación y compensación por desempeño y participación. En el caso del desempeño usan seis medidas, obtenidas de los archivos de las organizaciones: Compensación de los trabajadores, productividad, calidad, contratación, gastos operativos y rentabilidad. Los autores demuestran que las prácticas de recursos humanos están fuertemente relacionadas con el desempeño futuro de la organización, pero de la misma forma con el desempeño pasado, sugiriendo ser cuidadosos en hacer inferencias causales entre desempeño y prácticas de recursos humanos, así que éstas son parte del buen desempeño de la organización, pero aún no queda demostrada su causalidad.

Otro estudio empírico que relaciona las prácticas de RRHH con el desempeño es el de El-Ghalayini (2017), quien con una muestra útil de 234 encuestados en instituciones del sector público muestra que prácticas específicas de RRHH, como entrenamiento y desarrollo, tienen un impacto mayor sobre el desempeño que otras, como selección y reclutamiento. Este autor pone el énfasis en el contexto, en este caso organizaciones públicas, mostrando que no

pueden aplicarse unas prácticas de RRHH universales, y demostrando que, en este caso, lo cual pudiese replicarse en países desarrollados, el entrenamiento y el desarrollo tienen un mayor efecto sobre el desempeño, seguramente relacionado con el desarrollo del sistema de educación. El-Ghalayini plantea nuevamente la duda sobre la causalidad entre prácticas de RRHHH y desempeño y propone futuras investigaciones para indagar sobre la dirección de dicha relación.

#### *2.4.4 Prácticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares*

Aunque se ha encontrado evidencia de la importancia de la empresa familiar para la economía y el crecimiento de las fuentes de empleo, existe muy poca investigación empírica para apoyar a los gerentes y directores en el área de recursos humanos en estas empresas (Heneman, Tansky y Camp, 2000). De acuerdo con Upton y Heck (1997), la literatura acerca de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño en empresas familiares pequeñas son prácticamente inexistentes.

Uno de los pocos estudios en esta área, fue el realizado por Carlson, Upton y Seaman (2006), en el que los autores relacionan cinco prácticas de recursos humanos (entrenamiento y desarrollo, evaluaciones de desempeño,

paquetes de reclutamiento, programas para mantener la moral y niveles de compensación competitivos), con el rendimiento en empresas familiares. Los autores encontraron que las empresas familiares de alto rendimiento les otorgaban mayor importancia a estas prácticas que las empresas de bajo rendimiento, por lo que sugieren que estas actividades de recursos humanos tienen un impacto positivo en el rendimiento.

Relacionado con estos resultados sobre la importancia de las prácticas de RRHH y el alto rendimiento de las organizaciones, Steijvers, Lybaert y Dekker (2017) desarrollan un extenso estudio empírico con 532 empresas familiares para explorar el rol del CEO de recursos humanos en el grado de formalidad que se le otorgaban a las prácticas de RRHH en las empresas familiares. Estos autores encuentran que, si el CEO pertenecía a la familia, las prácticas de RRHH presentaban mayor formalidad que cuando el CEO no era de la familia, pues había alta alineación entre las metas y la confianza que la familia ponía en el CEO de RRHH, esto se potenciaba en el caso de primera generación y si el CEO tenía un alto grado de educación. Este resultado es muy importante desde el punto de vista de su implicación práctica, pues la recomendación para las empresas familiares que quieran desarrollar procesos de RRHH de una forma más formal es

que el CEO de RRHH sea de la familia. Esto es interesante, ya que contradice las propuestas en las que se asegura que para que una empresa de familia crezca y se desarrolle, debe ceder el control a un director externo, incluso algunos autores manifiestan que ese momento es inevitable (Gedajlovic, Lubatkin y Schulze, 2004).

Por su parte, Reid y Adams (2001) desarrollan un estudio en un grupo de 219 empresas del norte de Irlanda (133 familiares – 86 no familiares), y logran soportar la afirmación, previamente sostenida por Astracham y Kolenko (1994), sobre que las empresas familiares están retrasadas, en comparación a las no familiares, en la implementación de prácticas de recursos humanos. Los autores señalan que esto se debe a sus limitadas capacidades de organización, y afirman que estas empresas están en transición y que la nueva generación puede cambiar las cosas.

## **2.5 Innovación Organizativa**

### *2.5.1 Definición y Tipos de Innovación*

De acuerdo con Schumpeter (1978), considerado por muchos autores “el padre” del concepto, la innovación es la introducción de nuevos bienes, nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista

de nuevas fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización. De acuerdo con West y Farr (1990), innovación es la introducción y aplicación intencional dentro de la organización de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para la unidad de adopción, destinadas a beneficiar significativamente a la organización o la sociedad en general. Innovación tiene que ver con creatividad y nuevas ideas, “el grado de creatividad en el desarrollo de nuevos productos y diseño de procesos” (Sethi, Smith y Park, 2001, p. 10), Con mucha frecuencia se confunde novedad e innovación, de acuerdo a Crawford y Di Benedetto (2003), es necesario diferenciar la innovación del trabajo llevado a término por individuos en oficinas cerradas, que desarrollan nuevas conceptos sujetos a selección, desarrollo y prueba de mercado, y que pueden o no terminar en un lanzamiento exitoso de productos.

En términos generales, entendemos por innovación empresarial a toda actividad que busque la mejora de procesos, tecnologías, productos o servicios, aun cuando estas mejoras hayan sido implementadas en otras organizaciones. La innovación convencional comienza con productos existentes a los que se les hacen cambios o mejoras, suprimiendo, multiplicando y dividiendo componentes o atributos, con foco en el producto y en la

categoría (Goldenberg, Horowitz, Levav y Mazursky, 2003), logrando introducir innovaciones incrementales que satisfagan las necesidades de los mercados objetivos. Sin embargo, atender a los nuevos mercados requiere de innovación radical en el diseño de productos y en los modelos de negocios (Chandy y Tellis, 2000). Para abarcar este amplio rango de innovación, Damanpour (1991) explica que las innovaciones varían en un continuo de radicalidad, que va desde innovaciones incrementales hasta innovaciones radicales, estas últimas producen cambios fundamentales en las actividades de la organización y se alejan de las prácticas tradicionales.

Asimismo, Damanpour (1991) explica que pueden considerarse otros criterios de clasificación, además de la radicalidad de la innovación, en este caso lo que denomina el modelo de doble núcleo, distinguiendo entre innovaciones técnicas e innovaciones administrativas. Las primeras incluyen nuevas tecnologías, productos y servicios, mientras que las segundas incluyen nuevos procedimientos, políticas y formas organizativas. Las innovaciones técnicas suelen incluir innovaciones en productos e innovaciones en procesos (Deward y Dutton, 1986; Tushman y Nadler, 1986). Este último criterio de Damanpour (1991) para clasificar innovación coincide con

Boer y During (2001), quienes consideran tres tipos de innovación: de productos, de procesos y organizativos.

De acuerdo con Hoonsopon y Ruenrom (2009), la innovación puede ser descrita en tres dimensiones: tecnología, consumidores y una tercera dimensión que podría tener elementos de las dos dimensiones, tanto de tecnología como de consumidor. En la dimensión tecnológica, la innovación debe evaluarse con dos criterios: que sea nueva o diferente a tecnologías existentes, y única, es decir diferente a tecnologías actuales (Kristina y Dean, 2005). Desde la dimensión del consumidor, innovación es el grado en el que los productos son nuevos para el mercado objetivo y crean una oferta de beneficios para el consumidor (Ziamou y Ratneshwar, 2003) así como soluciones para los problemas del mismo (Goldenberg, Lehmann y Mazursky, 2001). Hoonsopon y Ruenrom (2009) relacionan la innovación con el desarrollo de nuevos productos y demuestran que la innovación es un factor importante en el desempeño de los negocios, incrementando sus ventas, ganancias y ventajas competitivas.

También se ha estudiado a la innovación como un proceso que va más allá de las fronteras de la empresa, dando origen al concepto de innovación abierta. Chesbrough (2003) lo describe como los procesos de interacción de las

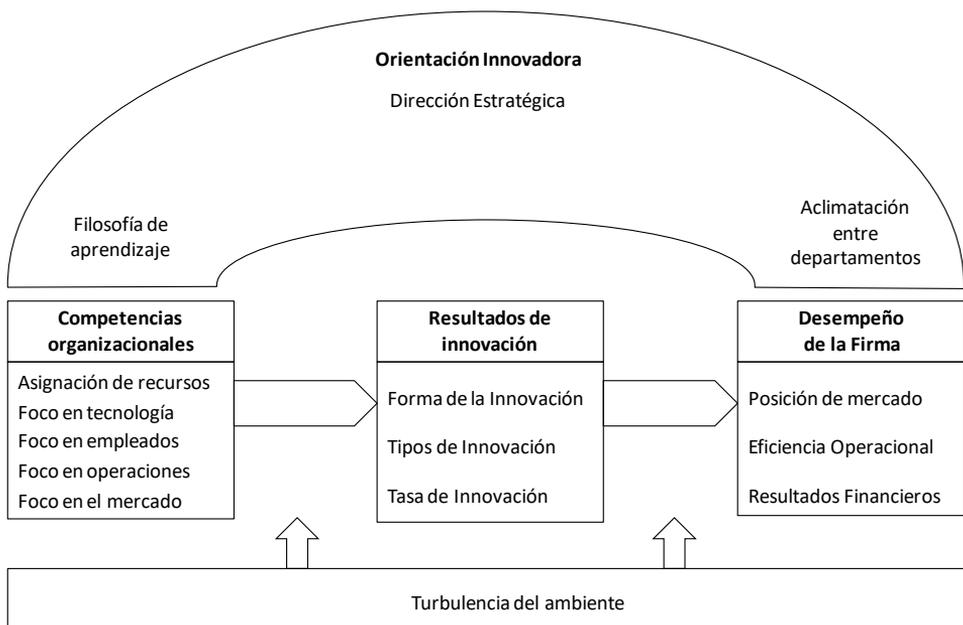
firmas con el entorno, llevándolas a obtener una cantidad importante de exploración y explotación de conocimiento externo. Este mismo autor explica que la innovación abierta es un *continuum* que va desde un extremo “entrante” (in-bound) hasta otro extremo “saliente” (outbound), el primero implica un proceso de afuera hacia adentro de exploración, que involucra la adquisición de conocimiento de fuentes externas; mientras que el segundo implica un proceso de adentro hacia afuera de explotación, relacionada con la comercialización del conocimiento tecnológico. Finalmente, las organizaciones pueden combinar ambas, y adicionalmente utilizar la retención del conocimiento, que implica mantener el conocimiento dentro de la empresa en el tiempo, sin necesariamente transferirlo.

Sin embargo, innovación no es un evento aislado que tiene lugar alguna vez en la empresa, la innovación es un proceso que puede ser gestionado y en el cual la organización debe estar permanentemente alerta y preparada para aprender de cada uno de los cambios y mejoras que en ella tienen lugar (Cervilla, 2006). En esta misma línea Roper y Love (2004) afirman que la innovación es un proceso continuo, evolutivo, que implica la aplicación y re-aplicación de los conocimientos actuales, así como los nuevos conocimientos científicos. Con base en esta

reflexión, Siguaw, Simpson y Enz (2006), luego de realizar una extensa revisión bibliográfica, proponen una definición de lo que denominan orientación a la innovación: “Una estructura multidimensional de conocimiento compuesta de una filosofía de aprendizaje, una dirección estratégica, y creencias trans-funcionales (intra-departamentales) que, a su vez, guían y dirigen toda la estrategia y las acciones de la organización, incluidos los sistemas formales e informales, los comportamientos, competencias y procesos de la empresa para promover el pensamiento innovador y facilitar el éxito, el desarrollo, la evolución y ejecución de las innovaciones” (Siguaw et al., 2006, p.560).

Estos autores proponen un modelo que está compuesto por creencias y entendimientos que conducen a las acciones de innovación, siendo estas últimas los resultados, no los componentes de una orientación a la innovación. De acuerdo con la Figura 10, la orientación innovadora está compuesta por: una filosofía de aprendizaje, una dirección estratégica, y una aclimatación entre departamentos. Asimismo, el modelo incluye una ruta o patrones que a través de una serie de competencias organizativas lleva a la organización a obtener los logros de innovación y a su vez esto tiene un efecto en el desempeño de la empresa. De acuerdo con estos autores,

la orientación innovadora es dinámica, es decir constantemente evoluciona.



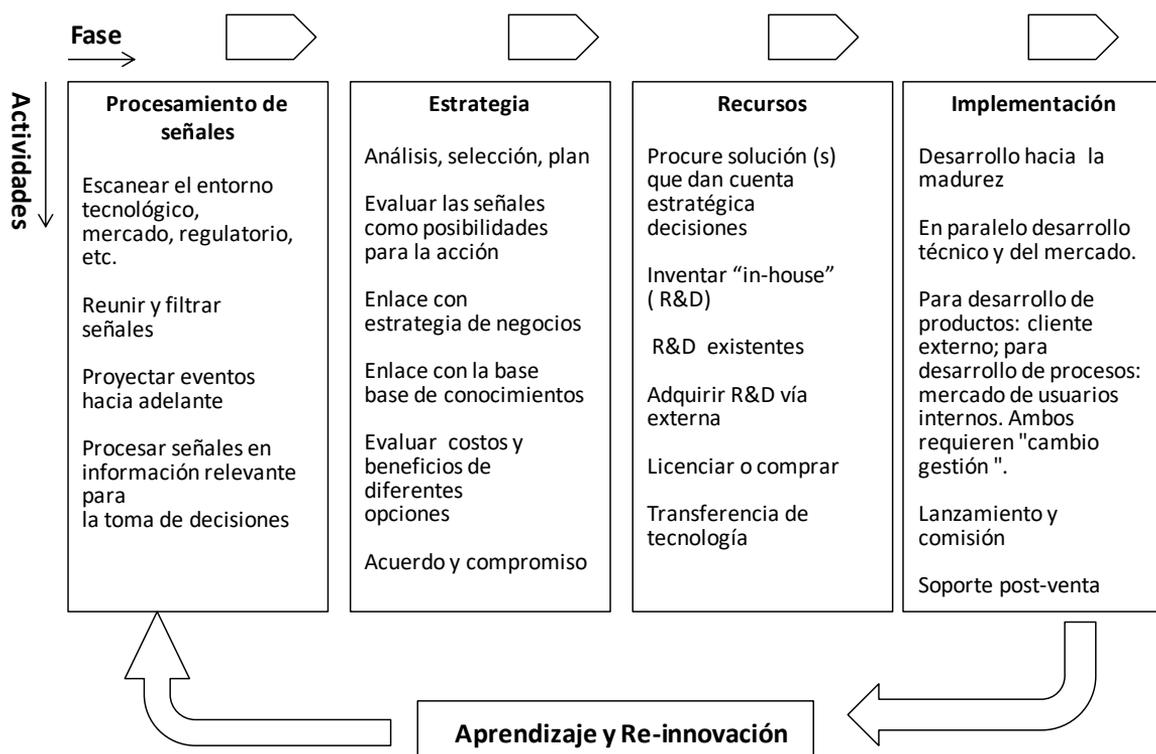
**Figura 10. Modelo de Orientación Innovadora: Componentes, acciones y resultados Sigaw et al. (2006).**

Finalmente, Sigaw et al. (2006) desarrollan una serie de proposiciones, con base en literatura previa, organizándolas en tres áreas: competencias organizativas,

relaciones de las competencias de innovación con los resultados, y relación de la innovación con el desempeño organizativo. Específicamente en la primera área proponen que las organizaciones con una fuerte orientación a la innovación probablemente: (a) dedican más esfuerzos a todas las áreas de la organización para incentivar la creación, desarrollo e implementación de innovaciones; (b) desarrollan y despliegan nuevas tecnologías para estimular y sostener la innovación; (c) implementan políticas formales e informales, procedimientos y prácticas, e incentivos dirigida a acciones individuales de los empleados y a reunir y diseminar información acerca de los consumidores y competidores para estimular y sostener la innovación; (d) organizan y coordinan procesos y estructuras para participar en la conformación de la cultura organizativo para estimular y sostener la innovación.

En la segunda área desarrollan tres proposiciones: Organizaciones con una fuerte orientación a la innovación tendrán competencias organizativas que probablemente (a) producen más innovaciones radicales e incrementales, (b) producen más innovaciones en todos los tipos de innovación- mercadeo, procesos e innovaciones administrativas; (c) toman innovaciones desde su inicio hasta la ejecución con un ritmo más rápido.

Tidd, Bessant y Pavitt (1977), también consideran la innovación como un proceso dinámico y combinan cuatro fases que ensambladas conducen hacia la innovación, a saber: procesamiento de señales, estrategia, recursos, e implementación; donde la innovación es mediada por el aprendizaje y re-innovación (Figura 11).



**Figura 11. Rutinas subyacentes al Proceso de Gerencia de la Innovación Tidd,Bessant y Pavitt, (1997).**

Con base en toda la literatura revisada en el tema de innovación, para efectos de la presente investigación se consideraran los siguientes factores para incluir dentro de la variable innovación: Producto, procesos y organización (Deward y Dutton, 1986; Tushman y Nadler, 1986; Damanpour, 1991; Boer y Duing, 2001), mercadeo (Schumpeter,1978), patentes registradas, I+D (Damanpour, 1991; Sethi, Smith y Park, 2001),y nuevos productos y mercados ((Ziamou y Ratneshwar, 2003; Hoonsopon y Ruenrom, 2009).

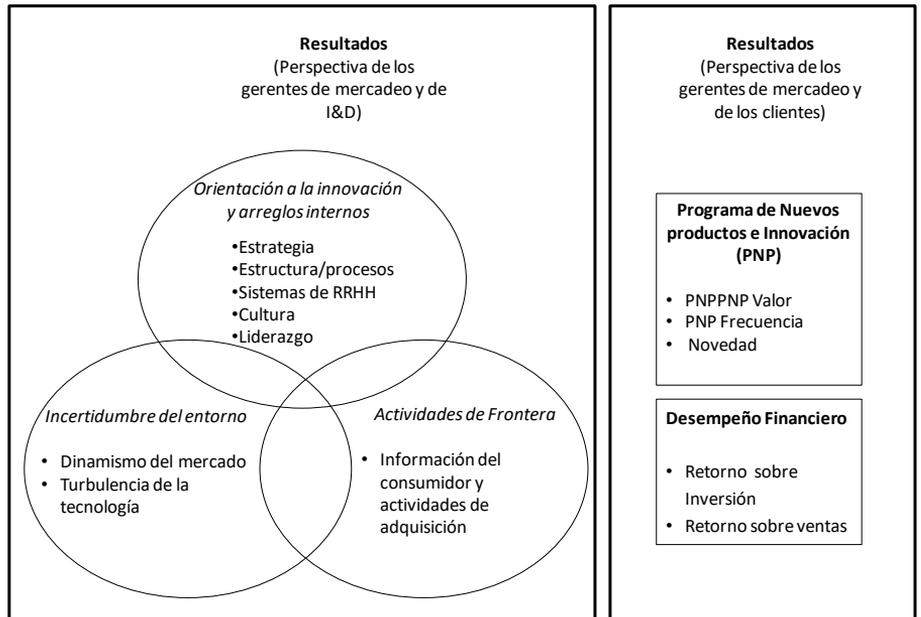
### *2.5.2 Innovación y Desempeño Organizativo*

Cervilla (2006) en un estudio sobre buenas prácticas en innovación, concluye que es fundamental que las empresas dediquen esfuerzos a desarrollar las métricas adecuadas para medir el desempeño innovador, pero que estas deben ser desarrolladas a la medida de la organización, “es decir aquéllas que más se adapten a su estrategia y a sus procesos organizativos, ya que estos indicadores son un importante medio para proveer a la gerencia la información requerida para mejorar sus capacidades y sus procesos de innovación” (2006, p.26). La autora recomienda que las empresas tomen en cuenta, no sólo las medidas tradicionales, sino identificar elementos que faciliten y obstaculicen los procesos

de innovación en la organización, pues los mismos son clave para el proceso continuo de reevaluación y reconfiguración de las capacidades estratégicas. Específicamente recomienda contemplar cuatro grandes aspectos: integración o combinación de diferentes tipos de conocimiento; trabajo en paralelo para el desarrollo del producto y del mercado; experimentación, y aprendizaje.

Siguaw et al. (2006) relacionan innovación y desempeño organizativo en su tercer conjunto de proposiciones, con base al modelo explicado en la figura 10, específicamente proponen: En primer lugar, que el desempeño de la firma será más alto: (a) a más innovaciones introducidas, (b) a más innovaciones radicales e incrementales implementadas, y (c) a más velocidad de desarrollo de innovaciones. Y en segundo lugar que (d) la turbulencia del ambiente moderará la relación entre el desempeño de la organización y la orientación a la innovación de las organizaciones, las competencias organizativas, las formas de innovación y la velocidad de implementación. En estas últimas proposiciones los autores enfatizan que la relación entre la innovación y el desempeño, después de un punto ideal, comienza a disminuir debido a la inhabilidad de la organización de enfocarse en numerosas innovaciones a la vez.

Por su parte, Stock y Zacharias (2011), desarrollan un estudio cuantitativo que muestra la existencia de cuatro patrones de firmas con base en la orientación a la innovación y sus diferentes niveles de desempeño. Esta propuesta toma en cuenta varias características de la organización que permiten una visión más holística de la innovación: (a) Las organizaciones tienen diferentes niveles de innovación, por tanto no necesariamente más innovación implica mejores resultados; (b) Incluyen la teoría configurativa, que integra todas las variables relevantes dentro de la organización (Meyer, Tsui y Hinings, 1993) y la teoría de las fronteras, que sugiere que la organización depende de su entorno para obtener recursos y disponer sus materiales (Aldrich y Herker, 1977); (c) Estudian el desempeño de las organizaciones para los diferentes patrones de innovación; y (d) Usan informantes múltiples para recopilar la información (mercadeo, I+D, y consumidores) para proveer evidencia empírica desde diferentes perspectivas. Los autores proponen el modelo de la Figura 12, que incluye la teoría de la configuración y las fronteras, pues contiene la incertidumbre del entorno, actividades de frontera y arreglos internos de la orientación a la innovación. El modelo se basa en la alineación entre estas tres configuraciones y el desempeño de la organización como un todo.



**Figura 12. Configuración de patrones y resultados Stock y Zacharias (2011).**

Los autores obtienen cuatro clústeres bien diferenciados en términos de su orientación a la innovación y su desempeño, mostrando que patrón podría tratar de alcanzar una organización dependiendo de la orientación a la innovación, la incertidumbre del entorno y las actividades de frontera:

- (1) Innovadores Integrados: Presentan los valores más altos para todas las variables. Estas organizaciones con innovación integrada son adecuadas para

ambientes con alta incertidumbre. Estas organizaciones son las más innovadoras en cuanto a los programas de nuevos productos (PNP), sin embargo, su desempeño financiero no es óptimo.

- (2) **Preservadores Internos:** La incertidumbre del ambiente es baja, también las actividades de frontera, así como varios de los arreglos internos, incluyendo la orientación a la innovación del sistema de recursos humanos y cultura. Su énfasis en la orientación a la innovación es en estructura/procesos y estrategia, lo que sugiere una orientación a la innovación centralizada y guiada por la estructura, evitando actividades de adquisición de información de los clientes. En cuanto a su desempeño es el más bajo en cuanto a los PNP y a sus resultados financieros.
- (3) **Innovadores proactivos orientados hacia el consumidor:** La incertidumbre del entorno de estas organizaciones es pobre, sin embargo, muestran esfuerzos por adquirir información del consumidor, siendo la característica más importante. En cuanto a la orientación a la innovación, está basada en la preferencia de los consumidores, que alcanzan a través de la cultura y los sistemas de recursos humanos. Estas organizaciones obtienen uno de los más altos desempeños financieros y el segundo lugar en cuanto a la innovación de PNP.

(4) Innovadores de arriba hacia abajo: Estas organizaciones enfrentan un nivel medio de incertidumbre del entorno, así como de las actividades de frontera. Presentan una alta orientación a la innovación de estructura/procesos y de estrategia y liderazgo. Esto indica una aproximación a la innovación desde la gerencia alta hacia abajo, con un vacío de interacción con los consumidores. Estas organizaciones obtienen uno de los más altos desempeños financieros.

Por su parte, Fernández, López, Rodríguez y Sandulli (2007), en un trabajo de investigación para empresas españolas, encontraron evidencia de que la innovación en procesos asociadas al uso de nueva tecnología, específicamente en tecnología de información y comunicación para el manejo de clientes y proveedores, afecta positivamente el desempeño. Asimismo, Fernández y Peña (2009) con una muestra de 62 empresas cooperativas vinícolas de Castilla La Mancha en España, encontraron evidencia de la relación positiva entre resultados e innovación tecnológica. Finalmente, en un estudio para pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Taiwan, Lin y Chen (2007) encontraron que la innovación radical como la incremental tiene efecto positivo sobre el rendimiento de las empresas.

### *2.5.3 Innovación en Empresas Familiares*

Craig y Moores (2006), a través de un estudio longitudinal de 10 años, tratan de entender la relación entre estrategia, sistemas, entorno e innovación en empresas de familia. Sus resultados indican que las empresas de familia establecidas les dan mucha importancia a las prácticas de innovación y a la estrategia, específicamente que estas empresas gerencian y se ajustan a una estrategia innovadora. Adicionalmente, encuentran que estas empresas que adoptan posturas basadas en el entorno y en estrategias innovadoras, lo hacen a través del tiempo, es decir son constantes.

Llach, Marques, Bikfalvi y Simón (2012), tratan de entender si los esfuerzos de innovación de las organizaciones cambian en el tiempo cuando el entorno competitivo cambia, y específicamente evalúan las posibles diferencias entre empresas de familia y las que no lo son. A través de un experimento, con empresas manufactureras en España, encuentran que las empresas familiares reducen la inversión en investigación y desarrollo en comparación con empresas no familiares. Los resultados también muestran una reducción generalizada de todos los tipos de innovación estudiados para los indicadores usados. En contraste las empresas no familiares presentan algunas dinámicas positivas, incluyendo investigación y desarrollo,

innovación de productos y servicios. Al parecer estos resultados no son consistentes con los efectos positivos esperados de la familia en otros estudios (Dyer, 2006).

Por su parte Cassia, De Massis y Pizzurno (2012), estudian como la presencia de la familia en el negocio y la gerencia afecta el éxito en el desarrollo de nuevos productos. A través de casos de estudio y construcción de teoría, los autores encuentran evidencia de que las empresas familiares están más orientadas al largo plazo que las empresas no familiares, lo que juega un rol importantísimo en el desarrollo de proyectos de nuevos productos.

En conclusión, la evidencia encontrada respecto a la innovación en empresas familiares parece ser contradictoria, pues algunos autores sostienen que su desempeño es positivo e incluso superior a las no familiares, mientras que otros muestran resultados negativos cuando se comparan a las empresas

## **2.6 Aprendizaje Organizativo**

### *2.6.1 Definición y diferentes perspectivas*

Aprendizaje organizativo es considerado una de las fuentes fundamentales de las ventajas competitivas dentro del contexto de gerencia estratégica, especialmente en

ambientes volátiles donde la capacidad de aprender rápido termina siendo la única ventaja competitiva sostenible (De Geus, 1988; Stata, 1989). El término aprendizaje organizativo lo proponen por primera vez Miller y Cangelotti (1965), basados en la Teoría de Contingencias, donde elaboran un modelo conceptual “adaptación-aprendizaje”, para explicar por qué solo algunas entidades sobreviven a lo que les exige el entorno a través del tiempo. Desde entonces la literatura sobre el aprendizaje organizativo ha aumentado, pero no solo en cantidad, sino también en complejidad, al incluir diferentes disciplinas y campos de investigación: la psicología, la sociología, la economía y la administración (Dogson, 1993). Desde la literatura de economía/gerencia y negocios/ innovación surge la necesidad de estudiar la motivación y las fuentes del aprendizaje organizativo, pues la principal razón por la que las organizaciones aprenden es para lidiar con la incertidumbre de los mercados y tecnologías, y de este modo el aprendizaje ocurre a través de las diferentes actividades de la firma más allá de la I+D (Dogson, 1993).

El aprendizaje organizativo se puede definir como la capacidad que tienen las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizativo e interorganizativo; con el fin de desarrollar

nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios y mejorar procesos, siempre orientados a la sostenibilidad de la entidad (Garzón y Fisher, 2008). Levitt y March (1988), consideran que el aprendizaje es un resultado, mientras que Argyris y Schön (1978), hacen énfasis en que es un proceso de detección y corrección de los errores. Edmondson y Moingeon (1996), tratando de recoger la complejidad del constructo, hablan de al menos tres distintos aspectos abordados desde la literatura: (1) Diferentes niveles; individual, grupal y organizativo, y en todos los anteriores; (2) Conlleva diferentes procesos; intercambio de información, procesos interpretativos individuales y de comunicación interpersonal y codificación de rutinas en las organizaciones; y (3) se considera en algunos casos la base de la teoría descriptiva, documentando factores que influyen o impiden la adaptación de la organización, mientras que en otros casos se considera prescriptivo, y por tanto manipulable.

De acuerdo con Popova-Nowak y Cseh (2015) después de más de cinco décadas del trabajo seminal de Cyert y March (1963/1992) podría decirse que el campo del aprendizaje organizativo es “naciente” y por tanto con muchas brechas, por ejemplo, entre su definición y los diferentes niveles de análisis, por ello Prange (1999) habla de una “jungla progresivamente impenetrable” o Chiva y Alegre (2005)

refieren “confusión teórica y desorden”. Popova-Nowak y Cseh (2015) analizan el aprendizaje organizativo desde una meta- perspectiva tratando de dar cabida a todas las corrientes o paradigmas que han ido apareciendo en la literatura. Estas autoras abordan el concepto de aprendizaje organizativo como un proceso que incluye la interacción de múltiples niveles de análisis (individual, de grupo, organizativo e intra organizativo). En Tabla 1, están los cuatro paradigmas que recogen lo desarrollado en la literatura de aprendizaje organizativo: Funcionalista, Crítica, Construccinista y Post Moderna, así como el nuevo paradigma que ellas desarrollan tratando de reconciliar los cuatro paradigmas, el meta-paradigma. Las autoras proponen que aprendizaje organizativo es un proceso social de individuos que participan en prácticas y discursos colectivos que se reproducen y simultáneamente expanden el conocimiento organizativo.

Paradigmas	Características				Autores
	Organizaciones	Aprendizaje organizacional	Aprendizaje	Debilidad del Paradigma	
<b>Funcionalista</b>	Jerarquías y sistemas racionales con estructuras formalizadas, límites claros y atributos descriptibles	Procesamiento de la información dentro de las organizaciones que incluye la dicotomía entre la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de viejas certezas	Es la interpretación de la información, la cual es diseminada dentro de las organizaciones a través de procesos formales, políticas, tecnologías y comunicaciones personales interpersonales	Consideran que el aprendizaje a nivel de los individuos agrega al nivel colectivo, pero no especifica cómo.	Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Kim, 2004; Levinthal & March, 1993; Levitt March, 1988; Schwandt & Marquardt, 2000; Snyder, 1996; Argyris, C., & Schön, D. A. 1978, 1996; Cangelosi & Dill, 1965; Cyert & March, 1963/1992; Duncan & Weiss, 1979; Hedberg, 1981; March & Olsen, 1976.
<b>Crítica</b>	Son entidades discretas que se desarrollan históricamente e incluyen estructuras dominantes de conocimiento reforzadas por la tecnología	Es una función de un proceso político dentro de las organizaciones que frecuentemente no permite a los empleados su espacio de aprendizaje.	Es una forma de fomentar el cambio organizacional, y los individuos son agentes de ese cambio	Hay vacíos de estudios empíricos y en la dialéctica entre los individuos y las organizaciones, que son vistas como líderes y los empleados como oponentes	Fenwick, 2004; Grant, Iedema & Oswick, 2009; Habermas, 1984/1987.
<b>Construccionista</b>	Son entidades fragmentadas que evolucionan y son construidas socialmente y representadas a través de interacciones simbólicas, donde los miembros negocian y producen estructuras organizacionales	Es una práctica social generativa que se experimenta y produce y reproduce estructuras sociales. Es similar a la cultura.	Ocurre a través de interacciones informales en las redes colectivas que tienen su propio poder equilibrado.	Margina el incremento en el conocimiento explícito como un importante resultado de aprendizaje	Weick & Roberts, 1993; Gherardi & Nicolini, 2001; Cook & Brown, 1999; Brown & Duguid, 1991; Weick, 1979, 1993, 1995; Hatch & Yanow, 2003.
<b>Post moderna</b>	Es una entidad emergente compleja que existe en ambientes ambiguos e inciertos y contiene micro prácticas, las cuales no tienen sentido fuera de la actividad humana.	Se enfoca en el conocimiento, el poder, el lenguaje y el discurso. El aprendizaje individual adquiere un significado colectivo a través del texto y la narración	Se obtiene a través de la intuición, la atención, el diálogo y la investigación, y es un proceso adaptativo basado en la deducción lógica y la inducción.	Se enfoca en el lenguaje y la textualidad, pero no toma en cuenta la riqueza de las prácticas humanas dentro del lenguaje.	Alvesson & Deetz, 1996; Chia, 1995; Cooper & Burrell, 1988; Deetz, 1996.
<b>Meta-Paradigma</b>	Son mundos sociales conformados por la interacción de sus miembros, así como de las estructuras que incluyen la división de las funciones, las reglas, los procedimientos y los mecanismos de coordinación de las acciones individuales	Es un proceso social de individuos que participan en prácticas y discursos colectivos que se reproducen y simultáneamente expanden el conocimiento organizacional	Es una conexión o un continuo entre el aprendizaje individual y el colectivo, que fomenta entornos viables y dinámicos, que valoren la creatividad y la diversidad		Popova-Nowak & Cseh, 2015.

**Tabla 1. Una meta perspectiva del Aprendizaje Organizativo: reconciliando 4 paradigmas. Fuente: Elaboración propia a partir de Popova-Nowak y Cseh (2015).**

Por su parte Chiva y Habib (2015) conceptualizan aprendizaje organizativo como el proceso a través del cual las firmas cambian o modifican sus modelos mentales, procesos, reglas, comportamientos y conocimientos. Y dada la brecha en la literatura sobre aprendizaje organizativo relacionada con el aprendizaje adaptativo y generativo, ellos proponen el modelo ZAC, que es un continuo que va desde el no aprendizaje hasta el aprendizaje generativo (cero, adaptativo y generativo). Para construir este modelo los autores se basan en niveles de conciencia, emociones, y aspectos cognitivos y de comportamiento, como el estrés.

El aprendizaje cero es la respuesta condicional del individuo, es decir la respuesta a un estímulo sin hacer cambios y basado en experiencia o información. En las organizaciones se refleja cuando los grupos mantienen rutinas no óptimas que continuamente se repiten sin reflexión o introducción de nuevas acciones desde sus participantes. Por su lado el aprendizaje adaptativo corresponde a un solo circuito o bucle y se refiere a cambios sobre el aprendizaje cero corrigiendo errores dentro del conjunto de alternativas. En las organizaciones es el tipo de aprendizaje donde los grupos obtienen nueva información para corregir o mejorar procedimientos. Finalmente, el aprendizaje generativo corresponde a un

bucle doble y es el cambio en el proceso de aprendizaje que incluye cambios correctivos sobre un conjunto de nuevas alternativas sobre las que se seleccionará la más adecuada. En las organizaciones se relaciona con el cuestionamiento de procedimientos, comportamientos a asunciones, lo que implica que el proceso es bien comprendido (Chiva y Habib, 2015). El modelo ZAC guarda muchas coincidencias con el propuesto por Alcover y Gil (2002) quienes afirman que el aprendizaje organizativo puede ser clasificado en tres categorías: Aprendizaje correctivo, aprendizaje adaptativo y aprendizaje como solución de problemas.

### *2.6.2 Variables, Componentes y Fases del Aprendizaje Organizativo*

De acuerdo a Garzón y Fisher (2008) el aprendizaje organizativo puede ser explicado en un modelo de cuatro variables: (1) Las fuentes del aprendizaje organizativo son las diferentes situaciones que las empresas deben tener en cuenta para generar aprendizaje, por ejemplo: crisis y problemas, clientes, unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia, las tecnologías de información, las redes, la historia, entre otros; (2) Los sujetos o niveles del aprendizaje organizativo que comprenden: individual, de equipo, organizativo e interorganizativo; (3) La cultura para el aprendizaje, como

la conciencia colectiva expresada por los significados compartidos por los miembros de la organización que los diferencian de otros; y (4) Condiciones para el aprendizaje que incluyen: Competencias, comunidades de prácticas, comunidades de compromiso, comunidades de aprendizaje y memoria organizativo.

Cardona y Calderón (2006) proponen que el aprendizaje organizativo es un constructo multidimensional que involucra a individuos, grupos y organizaciones en un proceso dinámico a través de la interacción social, lo que hace difícil su observación. Así que definen tres componentes para evaluarlo: Orientación al Aprendizaje, Conocimiento Compartido y Retención y Recuperación del Conocimiento. El primer componente, la Orientación al Aprendizaje, se define como la actitud de la alta gerencia para considerar el aprendizaje como factor clave, creando un compromiso con la generación de ideas con impacto y con su generalización (Cardona y Calderón, 2006). Weerawardena, O' Cass y Julian (2006), proponen tres tipos de orientación al aprendizaje: (1) De mercado; (2) Relacional; e (3) Interno. Con respecto al último tipo de orientación al aprendizaje, se habla a su vez de hasta cuatro dimensiones: compromiso con el aprendizaje, mentalidad abierta, visión compartida (Sinkula et al., 1997;

Day, 1994, 1991; Senge, 1990) e intercambio de conocimiento (Hurley y Hult, 1998).

En cuanto al componente conocimiento compartido es “la capacidad organizativo para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes” (Cardona y Calderón, 2006, p. 17). Los autores consideran que se compone de tres elementos: apropiada comunicación, trabajo en equipo y visión compartida. Y finalmente en cuanto al último componente del aprendizaje organizativo, la Retención y Recuperación del Conocimiento, este tiene que ver con la estructura que dispone la organización para el aprendizaje, por ejemplo, el uso de las tecnologías de la información. La retención se logra a través de la cultura, que recoge experiencias pasadas útiles para el futuro; y la recuperación cuando los individuos actúan de acuerdo con prácticas y procedimientos compartidos.

Finalmente Pawlowski (2001) plantea que para que ocurra el aprendizaje organizativo deben desarrollarse cuatro fases: 1) identificación de la información que se considera relevante para el aprendizaje o creación de nuevo conocimiento, o para los dos; 2) intercambio y difusión del conocimiento del nivel individual al colectivo; 3) integración de conocimiento en los sistemas de existentes a nivel colectivo o en procedimientos de la organización para

integrar o modificar el sistema; y 4) transformación del nuevo conocimiento en acción a través de rutinas organizativas para que impacten la conducta . Asimismo, Pérez, Montes y Vázquez (2005) asumen el aprendizaje organizativo como un proceso con cuatro fases o dimensiones: (1) Adquisición del conocimiento, a través de fuentes externas o internas; (2) Distribución, se difunde a través de los miembros de la organización; (3) Interpretación, los individuos incorporan conocimiento, no común a todos, logrando una comprensión compartida y coordinación en la toma de decisiones; y (4) Memoria organizativo, es el reservorio de información para su uso futuro (normas, procedimientos y otros sistemas).

Chiva, Alegre y Lapiedra (2007) proponen y validan una escala de 14 preguntas agrupadas en cinco dimensiones para capturar la capacidad organizativo de aprender: experimentación, toma de riesgo, interacción con el ambiente externo, dialogo y participación en la toma de decisiones. Aplicaron el cuestionario a 157 trabajadores de empresas españolas del sector de cerámicas y usaron análisis factorial confirmatorio, para probar y validar la escala.

### *2.6.3 Obstáculos y Facilitadores del aprendizaje organizativo*

Alcover y Gil (2002) expresan que los obstáculos frente al aprendizaje organizativo podrían clasificarse en tres tipos: (1) Los que interrumpen los procesos de aprendizaje; (2) Bloqueos psicológicos y culturales, y (3) Los relacionados con la estructura y el liderazgo de la propia organización. Mientras que desde el lado de la identificación de condiciones necesarias para el desarrollo del aprendizaje organizativo, además de tomar medidas para suprimir los bloqueos, estos autores mencionan algunas generales como son: incluir la orientación al aprendizaje dentro de la estrategia institucional, uso de la tecnología de la información para compartir conocimientos, sistemas de refuerzo para incentivar el aprendizaje, estructuras que faciliten el cambio, cultura que incentive la experimentación y al aprendizaje producto de éxitos y fracasos.

Por su lado, Pérez, Montes y Vázquez (2006) argumentan que hay valores indispensables que deben ser parte de la cultura organizativo para incentivar el aprendizaje organizativo: una visión de largo plazo y gestión del cambio avanzada, comunicación y diálogo, confianza y respeto por todos los individuos, trabajo en equipo, poder de información y decisión (empowerment), tolerancia a la

ambigüedad, asunción de riesgos, y respeto y estímulo a la diversidad.

Finalmente, Chiva y Habib (2015), explican que los “factores que causan estrés (stressors) son catalizadores o estimulan el aprendizaje organizativo. Por ejemplo, la angustia, genera emociones negativas y se espera poco aprendizaje. Por el contrario, estados de alerta (eustress) generan emociones positivas y esto potencia el aprendizaje. Asimismo, el nivel de conciencia afecta el aprendizaje, cuanto mayor sea el nivel de conciencia, mayor será el estrés, y mayores serán las posibilidades de aprendizaje. Las emociones también son factores que impactan el aprendizaje, específicamente las emociones negativas, como la ansiedad y la apatía, generan angustia y por tanto no hay aprendizaje; mientras que emociones positivas, como la pasión y compasión, promueven el aprendizaje adaptativo y generativo (Chiva y Habib, 2015).

Con base a la revisión de la literatura sobre aprendizaje organizativo y los posibles componentes de la escala para la presente investigación, se tomarán los siguientes: Adquisición del conocimiento, distribución del conocimiento, interpretación del conocimiento y memoria organizativo (Pawlowski, 2001; Pérez, Montes y Vázquez, 2005; Cardona y Calderón, 2006)

#### *2.6.4 Aprendizaje Organizativo y Desempeño Organizativo*

Desde hace mucho tiempo el aprendizaje organizativo ha sido relacionado con el desempeño. Simon (1969), Fiol y Lyles (1985), Senge (1990), expresaron que el aprendizaje que llevaría a un mejor conocimiento y comprensión facilitaría los cambios organizativos que impactarían el desempeño. Slater y Narver (1995), Lukas, Hult y Ferrel (1996) y Hurley y Hult (1998) exaltan la importancia del aprendizaje pues permite comprender y satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes, lo que impulsará nuevos productos exitosos, altas tasas de retención de clientes y por tanto ingresos y márgenes superiores.

Jones (2000), afirmó que el aprendizaje organizativo es muy importante debido a su impacto en el desempeño, definiéndolo como un proceso por el cual los gerentes esperan incrementar las capacidades de sus empleados para tener una mejor comprensión y gerencia de la organización y su entorno, de modo de tomar decisiones que incrementen el desempeño organizativo a lo largo del tiempo. Sin embargo, este autor no lo probó empíricamente, para llenar este vacío, Pérez, Montes y Vázquez (2004, 2005), a través de una muestra de 195 empresas españolas prueban que hay una relación positiva

entre aprendizaje organizativo y dos variables, innovación y competitividad, y resultados financieros y económicos.

Por su parte, Alegre y Chiva (2008), quienes levantaron 182 encuestas en España e Italia, demostraron que la capacidad de aprendizaje organizativo mejora el desempeño en la innovación de productos. Ellos midieron capacidad de aprendizaje organizativo como multidimensional: Experimentación, toma de riesgos, interacción con el ambiente, dialogo y participación en la toma de decisiones. También Goh, Elliot y Quon (2012), a través del desarrollo de un meta análisis de 33 artículos donde consideraron las variables aprendizaje organizativo y desempeño, llegan a la conclusión de que hay una relación positiva entre la capacidad de aprendizaje y el desempeño organizativo, con mayor soporte para resultados no financieros que para los financieros.

Noruzi et al. (2013), a través de 208 encuestas en empresas iraníes, y aplicando ecuaciones estructurales obtienen en sus resultados un impacto directo y positivo del aprendizaje organizativo sobre la innovación organizativa y sobre el desempeño de las empresas. Asimismo, encuentran un efecto indirecto a través de la innovación de las empresas. Ellos recomiendan a los líderes de las empresas tomar roles transformacionales y usar el

aprendizaje organizativo para facilitar la innovación y consecuentemente mejorar el desempeño.

Pokharel y Choi (2015) evalúan empíricamente una escala de aprendizaje organizativo con cuatro factores, aprendizaje continuo, investigación y diálogo, colaboración y trabajo de equipo, y empoderamiento. Estos autores demuestran que estos factores explican gran parte de la varianza de la variable desempeño organizativo y que el nivel organizativo de aprendizaje mediaba el efecto de la relación entre aprendizaje a nivel individual y de grupo con el desempeño organizativo.

Finalmente, Zhou et al. (2015), examinan el efecto del aprendizaje organizativo sobre la innovación y el desempeño en 287 compañías chinas. Sus resultados indican una asociación positiva entre aprendizaje organizativo y desempeño de la firma, tanto en desempeño financiero como en la medida de innovación perceptual que utilizaron. Estos autores plantean 8 dimensiones para medir aprendizaje organizativo: apertura a nuevas ideas, seguridad psicológica y orientación a equipos, como parte de la orientación al aprendizaje; la recopilación de información, la integración y difusión del conocimiento, el entrenamiento y la experimentación, como parte del proceso de aprendizaje; y finalmente el liderazgo de aprendizaje. Entre los resultados, los autores muestran

que el impacto en el desempeño se logra a través de la combinación de varias dimensiones de aprendizaje organizativo y no sólo de una de ellas.

#### *2.6.5 Aprendizaje Organizativo en Empresas Familiares*

Basly (2007) basado en un análisis de ecuaciones estructurales en 118 firmas familiares pequeñas y medianas, encuentra que el conocimiento de internacionalización positivamente afecta el grado de internacionalización de la firma. Asimismo, encuentra que las redes sociales impactan positivamente la cantidad de conocimiento sobre internacionalización que una empresa posee. El autor también encuentra que la independencia en las decisiones durante el proceso de internacionalización es influenciado por su tendencia conservadora.

Por su parte Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell y Craig (2008) y Zahra (2012), afirman que el aprendizaje organizativo estimula el emprendimiento en las empresas familiares, a través de actividades de innovación, creación de nuevos negocios y renovando sus operaciones. A través del análisis de 741 firmas muestra que la propiedad en manos de la familia está positivamente asociada con la amplitud y la velocidad del aprendizaje y negativamente con la profundidad del mismo. De acuerdo con Huber

(1991) el aprendizaje es multifacético: amplitud se refiere a la variedad de campos o industrias y áreas en las cuales la firma adquiere experticia; profundidad se refiere a la extensión del conocimiento de la firma que desarrolla internamente o que recibe de fuentes externas; y la velocidad se refiere a la rapidez con que la firma adquiere, procesa y comprende el conocimiento interno o externo.

Finalmente, Cucculelli y Bettinelli (2016) estudian los antecedentes de las empresas familiares exitosas durante recesiones económicas, específicamente exploran como el gobierno corporativo afecta la relación entre la capacidad de la firma a aprender en recesiones económicas y su éxito. Su estudio se basa en una muestra muy grande de empresas familiares en Italia, con la cual los autores concluyen que las empresas más exitosas son aquellas más resilientes y dispuestas a aprender de recesiones previas. Esto último dependerá en gran medida de los líderes de la empresa, quienes invertirán tiempo para identificar e interpretar los asuntos externos y trasladarlos de forma apropiada a la acción.

Los CEOs de las empresas familiares tienden a valorar y promover más el aprendizaje que las no familiares (Zahra, 2012). Sin embargo, no podemos olvidar que las empresas familiares pueden ser conservadoras (Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, 2008), así que esto podría restringir su

habilidad de aprender y ser emprendedores. Pero es precisamente por eso que las empresas familiares valoran más el aprendizaje como fuente de su competitividad (Cuculelli y Bettinelli, 2016).

En general del análisis de la bibliografía en el tema de aprendizaje organizativo, puede concluirse que los efectos de esta variable sobre el desempeño de las organizaciones siempre son positivos, con mucha frecuencia ese impacto positivo pasa a través de la innovación organizativa. Asimismo, en el caso de empresas familiares hay evidencia de este impacto positivo, e incluso consideran el aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva.

## **2.7 Relación entre las variables en estudio**

### *2.7.1 Prácticas de Recursos Humanos e Innovación*

Dada la importancia de la innovación como una de las fuentes de ventaja competitiva de las organizaciones y dado que no es fácil alcanzar una capacidad innovadora, numerosas investigaciones se han centrado en entender las principales variables determinantes de esta capacidad innovadora: estrategia, diseño organizativo, liderazgo, cultura organizativo, orientación al mercado y prácticas de recursos humanos (Damanpour, 1991; Wolfe, 1994).

Uno de los estudios que relacionan las prácticas de recursos humanos y la innovación es el presentado por Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi (2005). Estos autores argumentan que la gestión de recursos humanos promueve la innovación, en la medida en que las personas y las redes a las que pertenecen estén habilitadas para crear, transferir e institucionalizar conocimiento. Explican que el aprendizaje es un continuo que va desde exploración hasta explotación y que el aprendizaje impactará positivamente en la innovación organizativa cuando la orientación dominante en la organización sea la de aprendizaje exploratorio, que es cuando la organización incentiva a los empleados a tomar riesgos, a experimentar con ideas, y en general a ser flexibles en su búsqueda para descubrir fenómenos nuevos y diferentes.

Shipton et al. (2005) explican que la creación del conocimiento se facilitará a través de las prácticas de reclutamiento, entrenamiento y compensación; la transferencia de conocimiento a través del desarrollo de una dimensión colectiva, específicamente actividades de inducción, socialización y tutorías; y la implementación de prácticas como el “empoderamiento de los empleados” (*empowerment*). Los resultados de su investigación muestran que las organizaciones con un enfoque “sofisticado” en su gestión de recursos humanos tienden a

ser significativamente más innovadoras – en términos de productos y tecnología de producción - que los que no manifiestan tal compromiso. De acuerdo con los autores, definitivamente las prácticas de gestión de recursos humanos diseñadas para mejorar el aprendizaje y la autonomía de los empleados en todos los niveles impulsarán el cambio y la innovación.

Un año más tarde, Shipton et al. (2006), vuelven a estudiar la gestión de recursos humanos como predictor de la innovación. En este estudio longitudinal, los autores demuestran empíricamente que las prácticas de recursos humanos que promueven el aprendizaje exploratorio predicen la innovación organizativa, específicamente la inducción, la evaluación, el entrenamiento y el trabajo en equipo. Asimismo, los autores muestran que hay una interacción entre las prácticas de recursos humanos que promueven el aprendizaje exploratorio y las que explotan el aprendizaje, poniendo de manifiesto la estrecha relación entre prácticas de recursos humanos y la gestión del conocimiento.

De Leede y Looise (2005) desarrollan un esquema conceptual que relaciona la gestión de recursos humanos y la innovación. Luego de una extensa revisión de literatura elaboran una lista de temas que relacionan ambas variables: Estructura organizativo apropiada, el personal de

la organización innovadora, roles claves de los individuos, desarrollo individual y de carrera, trabajo en equipo efectivo y liderazgo, intensa comunicación y participación, desempeño (medición) y recompensa y desarrollo de una cultura creativa. Asimismo estos autores expresan que las prácticas de recursos humanos contribuyen con la innovación organizativa en dos niveles: (a) A nivel de la organización, construyendo una organización innovadora (visión y liderazgo, estructura apropiada, individuos claves, entrenamiento y desarrollo, alta involucración, efectivo trabajo en equipo, clima creativo, etc.); y (b) A nivel de etapas específicas, actividades o proyectos: destacando liderazgos, el rol del gerente medio como innovador, los diferentes elementos del proyecto y el trabajo en equipo, así como la creatividad de los empleados. Los autores proponen un modelo donde incluyen de forma integral todas las propuestas encontradas en la literatura, considerando la innovación como dinámica y soportada por prácticas de recursos humanos que propician alcanzar objetivos específicos.

Jiménez y Sanz (2008) encuentran evidencia a través de la metodología de ecuaciones estructurales, de la relación positiva entre recursos humanos e innovación y que a su vez la innovación impacta positivamente en el desempeño de la organización, jugando además un importante rol

intermediario entre gestión de recursos humanos y desempeño. La única hipótesis para la cual los autores no pudieron encontrar evidencia fue la que afirma que la gestión de recursos humanos afecta directamente el desempeño de la empresa. La gestión de recursos humanos es importante durante todo el proceso de innovación, pues la capacidad de innovación depende de la gente (Kanter, 1989; Gupta y Singhal, 1993), así que identificar las prácticas de recursos humanos que permitan desarrollar, evaluar y premiar el trabajo que sea consistente con las metas de innovación de la organización es fundamental (Martell y Carroll, 1995).

En principio, Jiménez y Sanz (2008) resumen las principales conclusiones de la literatura hasta 2008, en términos de cómo las diferentes prácticas de recursos humanos fomentan la innovación organizativa, realizando a continuación especificaciones por áreas:

- a. Diseño de trabajos flexibles y empoderados (empowerment), lo que implica tiempo libre para el desarrollo de nuevas ideas y que faciliten trabajar con ambigüedad.
- b. Equipos de trabajo, debido a que la innovación es un proceso complejo difícil de desarrollar sólo por individuos

- c. Personal (staffing) con contratos de largo plazo y orientados a desarrollo de habilidades, con habilidades polivalentes.
- d. Entrenamiento intensivo y orientado al largo plazo para desarrollar las habilidades y el conocimiento necesario para generar la innovación.
- e. Amplias oportunidades de desarrollo de carrera que permite al empleado desarrollarse en diferentes áreas, facilitando el proceso de innovación
- f. Evaluación de desempeño basada en resultados de largo plazo y que involucre el equipo de trabajo
- g. Paquetes de compensación orgánicos (Gómez y Welbourne, 1988), es decir con incentivos variable para las diferentes innovaciones y que compensen las habilidades y la toma de riesgo.
- h. Prácticas integrales, si son desarrolladas en conjunto probablemente conducirán a la innovación organizativa.

Los autores desarrollan su metodología aplicando 173 cuestionarios estructurados recopilados con entrevistas personales a ejecutivos de alto rango en diferentes industrias españolas de más de 50 empleados. Con base en Manu (1992) usan seis preguntas para cada medida de innovación (producto, procesos y administrativa), pero a

través del análisis factorial confirmatorio las reducen a tres para cada tipo de innovación. Para el desempeño, usan la medición durante tres años de: participación de mercado, rentabilidad, productividad y satisfacción del consumidor; estas variables son confirmadas a través de análisis factorial. En cuanto a las prácticas de recursos humanos, los autores usan la escala desarrollada por Delery y Doty (1996). Los resultados permiten aceptar todas las hipótesis excepto la relación directa entre prácticas de recursos humanos y desempeño organizativo.

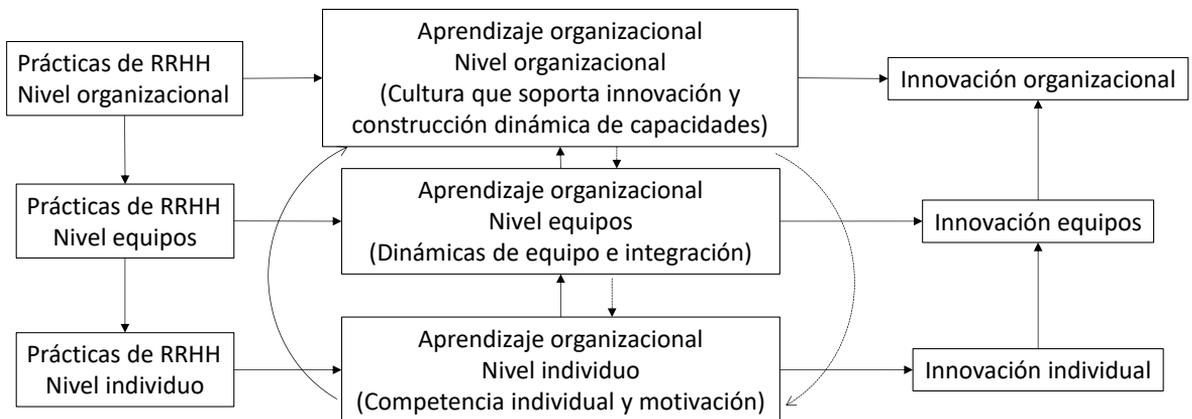
Finalmente, Jiménez y Sanz (2008) destacan dos limitaciones de su estudio, la primera es la medida de las prácticas de recursos humanos como un ideal para innovación, cuando de acuerdo con la teoría contingente, las configuraciones cambian dependiendo de la organización; por ello recomiendan tomar estrategia como variable de control. Adicionalmente los autores recomiendan utilizar aprendizaje organizativo como variable mediadora entre prácticas de recursos humanos e innovación (Grant, 1996). La investigación de Jørgensen, Becker y Hyland (2014) se relaciona precisamente con la limitación que señala Jiménez y Sanz (2008) en su estudio sobre pensar que hay prácticas de recursos humanos para la innovación, cuando más bien estas deben adaptarse dependiendo del tipo de organización. En este sentido los

autores estudian 26 empresas danesas que clasifican en tres categorías: basadas en tecnología, intensivas en conocimientos, e híbridas. Entre los resultados destacan que las empresas basadas en tecnología tienen prácticas de RRHH para construir innovación muy diferente a las empresas intensivas en conocimientos. Basados en estos hallazgos los autores concluyen que las mejores prácticas de RRHH para incentivar la innovación no son universales, sino que difieren entre las diferentes organizaciones.

En la misma línea, Arvanitis, Seliger y Stucki (2016) exploran qué prácticas de RRHH impactan significativamente en la innovación organizativa. Ellos usan una escala de prácticas de 12 ítems categorizados en cuatro grupos: Lugar de trabajo, intensidad del entrenamiento, gerencia del tiempo de trabajo, y esquemas de incentivos. En el caso de la innovación evalúan dos dimensiones: propensión y desempeño. A través de un modelo probit demuestran que las prácticas de RRHH asociadas al lugar del trabajo impactan positivamente la propensión a la innovación de la organización; por su parte la intensidad del entrenamiento está relacionada con el éxito de la innovación, pero no con la propensión de la misma; y finalmente la gerencia del tiempo de trabajo y los esquemas de incentivos tienen bajo impacto en la propensión y en el éxito de la innovación. En general, los

autores hallan una relación más fuerte entre prácticas de RRHH y la propensión a la innovación que con el éxito de la innovación, y explican esto al relacionar el éxito de la innovación con otras actividades que ocurren en la organización más allá de RRHH como producción y mercadeo.

Finalmente, en el 2017 Lin y Sanders proponen un modelo teórico para explicar la relación entre prácticas de RRHH e innovación, a un nivel múltiple y a través de estos niveles. Los autores plantean que la variable aprendizaje organizativo modera esta relación (Figura 13), a través de inventarios de aprendizaje (organizativo, equipos e individual) y a través de flujos que suceden entre estos diferentes niveles.



**Figura 13. Modelo Multinivel de la relación entre práctica de RRHH e Innovación (Lin y Sanders, 2017).**

### 2.7.2 Innovación y Aprendizaje Organizativo

En los últimos años, la literatura ha señalado la relación que existe entre la innovación y el aprendizaje organizativo; algunos autores afirman que el aprendizaje organizativo es el principal proceso por el cual se produce la innovación (Stata, 1989; Dodgson, 1993). Otros, por el contrario, definen la innovación como un proceso de aprendizaje (Ayas, 1999). Daghfous y White (1994) afirman que la información es fundamental a la hora de innovar, por ello el aprendizaje organizativo cumple un papel fundamental, debido a que, por medio del aprendizaje se adquiere la información y el conocimiento, y con la adquisición de éste,

la capacidad innovadora de la organización aumenta. En definitiva, innovación requiere que los empleados de la organización adquieran conocimiento y lo compartan a través de la organización (Cohen y Levinthal, 1990; Coombs y Hull, 1998; Hage, 1999; Hall y Adriani, 2003; Kogut y Zander, 1992; Leonard-Barton, 1999 y Sorensen y Stuart, 2000).

Jiménez y Sanz (2011), a través del análisis de 451 empresas españolas, utilizando ecuaciones estructurales, muestran que ambas variables, el aprendizaje organizativo y la innovación afectan el desempeño de la organización. Asimismo, encuentran que el efecto del aprendizaje organizativo sobre la innovación es más fuerte que sobre el desempeño, lo que implicaría que el aprendizaje organizativo impacta el desempeño al facilitar la innovación. Finalmente, los autores encuentran que las variables tamaño, edad, tipo de industria y turbulencia del entorno moderan el efecto de la relación entre aprendizaje organizativo, innovación y desempeño. Específicamente se encuentra que la relación es positiva y significativa, pero la intensidad de las relaciones cambian cuando estas variables moderan la relación.

Por su parte, Kiziloglu (2015) a través de una muestra de 272 participantes pertenecientes al sector bancario demuestra que hay una relación positiva entre aprendizaje

organizativo e innovación, específicamente en tres de los cuatro constructos considerados para aprendizaje: compromiso para aprender, visión compartida y conocimiento compartido de forma interorganizativo; mientras para mente abierta no encuentra una relación significativa con la innovación organizativa. Este último punto es explicado por los autores mostrando que, aunque los gerentes creen que sus organizaciones se caracterizan por una mente abierta, los empleados no están muy de acuerdo, por tanto, recomiendan a las organizaciones evaluar la percepción por parte de los empleados en cuanto a la transparencia y mentalidad abierta.

Fernández, Alegre y Chiva (2012), usando una muestra de 182 empresas, encuentran que la capacidad de aprendizaje organizativo juega un rol importante en el efecto de la orientación emprendedora sobre la innovación. Los autores demuestran su hipótesis sobre la capacidad de aprendizaje organizativo como variable moderadora entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador, y advierten que, si en la empresa no se facilita el aprendizaje, el efecto de la orientación emprendedora sobre la innovación sería menor. Muestran el aprendizaje organizativo como un campo abierto para la investigación en emprendimiento, a través de la innovación y su impacto en los resultados organizativos.

En la misma línea, Raj y Srivastava (2016) con una muestra de 321 participantes de organizaciones privadas y públicas en la India estudian la posible mediación de la variable aprendizaje organizativo en la relación entre orientación al mercado y la innovación organizativa. Los autores encuentran efectos positivos directos de ambas variables sobre innovación y solo una mediación parcial de la variable aprendizaje organizativo. Este resultado permite sugerir a los autores que las empresas deben tener una orientación al mercado para impactar su innovación, y que la innovación puede ser mejorada a través de procesos de aprendizaje organizativo que incluya aprendizaje adaptativo y colaborativo. La mediación parcial del aprendizaje organizativo implica que la innovación puede ser impactada a través de estrategias adicionales al aprendizaje organizativo.

### *2.7.3 Aprendizaje Organizativo y Prácticas de Recursos Humanos*

Pérez et al. (2006) tratando de llenar la brecha en la literatura sobre estudios empíricos que relacionen la gerencia de recursos humanos y el aprendizaje organizativo analizan una muestra de 195 empresas usando ecuaciones estructurales. Ellos construyen una escala para aprendizaje organizativo con base en la revisión de literatura y desarrollan una fase de prueba a

través de entrevistas a académicos y directores para afinarla. La escala resultante contempla 30 preguntas organizadas en 5 dimensiones: Adquisición de conocimiento externo, adquisición de conocimiento interno, distribución de conocimiento, interpretación del conocimiento, y memoria organizativo. En cuanto a la escala de prácticas de recursos humanos, también hicieron una exhaustiva revisión de la literatura y construyeron una escala de 12 preguntas que agrupa 4 dimensiones: Selección de personal, entrenamiento estratégico, compensación contingente y participación de los empleados en la toma de decisiones. Los resultados muestran que la selección, el entrenamiento y la participación de los empleados en la toma de decisiones influencia positivamente el aprendizaje organizativo, sin embargo, los sistemas de recompensas no impactan dicho aprendizaje.

Theriou y Chatzoglou (2007) a través de una extensa revisión de literatura proponen un modelo que relaciona las prácticas de recursos humanos, el conocimiento gerencial, el aprendizaje organizativo y las capacidades de la organización. En el modelo los autores argumentan que las prácticas de recursos humanos impactan el aprendizaje organizativo y este a su vez impacta la capacidad de la empresa y finalmente afectan el desempeño organizativo.

Asimismo, el aprendizaje organizativo afecta el conocimiento gerencial.

Por su parte, Tseng y McLean (2008) también exploran la relación entre prácticas de recursos humanos y aprendizaje organizativo a través de revisión de literatura y proponen un modelo de estrategias de recursos humanos (inputs) que impactan el aprendizaje organizativo, y este a su vez produce resultados sobre el recurso humano (outputs). Entre las entradas o estrategias de recursos humanos se encuentran: Integración con la misión y metas organizativas, soporte de la gerencia alta, monitoreo del entorno, planes y políticas de recursos humanos, compromiso e involucramiento de la gerencia, actividades complementarias de recursos humanos, rol ampliado de entrenamiento, reconocimiento de la cultura y énfasis en evaluación. Y en los resultados de las prácticas de recursos humanos incluyen: configuración de metas y misión organizativo, liderazgo de la gerencia alta, monitoreo del entorno por gerentes senior de recursos humanos, estrategias de recursos humanos, asociaciones estratégicas con la línea gerencial, formadores como consultores de cambio organizativo, habilidad de influir la cultura corporativa y énfasis en la productividad individual y la participación.

López, Real y Valle (2009) desarrollan un estudio empírico con una muestra de compañías innovadoras en España para, en primer lugar, estudiar la relación directa entre prácticas de recursos humanos y la capacidad de aprendizaje organizativo, en segundo lugar, para evaluar si características particulares del recurso humano estaban relacionadas con el aprendizaje y finalmente, para evaluar si el recurso humano mediaba la relación entre prácticas y aprendizaje. Usando ecuaciones estructurales y escalas previamente desarrolladas en la literatura (18 preguntas para prácticas, 9 preguntas para capital humano y 16 preguntas para capacidad de aprendizaje organizativo) encuentran una relación directa entre prácticas de recursos humanos y aprendizaje, específicamente a través de la selección del personal y de evaluaciones basadas en competencias. Asimismo, encuentran que independientemente de las prácticas de recursos humanos, las variables del capital humano tienen un efecto directo sobre el aprendizaje, especialmente el valor y la singularidad del conocimiento y habilidades de los empleados.

Jiménez y Sanz (2013) estudian el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el proceso de gerencia del conocimiento, de forma aislada y como un sistema de recursos humanos orientados al conocimiento. Los autores

usan ecuaciones estructurales sobre una muestra de 701 empresas y encuentran una relación positiva entre la adopción de un sistema de recursos humanos orientado al conocimiento y cada uno de los procesos de gerencia del conocimiento. Recomiendan adoptar prácticas de recursos humanos orientadas al conocimiento no de forma aislada sino formando un sistema consistente, pues de forma individual no tienen efecto sobre el proceso de conocimiento.

Finalmente, Hu, Wu y Shi (2017) exploran la relación entre la estrategia de RRHH y el aprendizaje organizativo en China en organizaciones privadas durante la época de transición de las organizaciones del oportunismo hacia la construcción de capacidades. Los autores levantan una muestra de 107 empresas, de sectores de manufactura y servicios y realizan entrevistas a dos empleados en cada empresa: uno era el CEO, quien proveía información acerca del aprendizaje organizativo, incertidumbre del ambiente, y dependencia “guanxi” de la organización (redes sociales que se usan para alcanzar objetivos organizativos, especialmente de parte de emprendedores); el segundo entrevistado era el director de RRHH, quien proveía información acerca de las estrategias de RRHH de la organización. Los autores encuentran que las estrategias de RRHH tienen un efecto positivo en las cuatro

dimensiones de aprendizaje organizativo (adquisición, distribución, interpretación y memoria de aprendizaje). También encuentran que la incertidumbre del ambiente modera positivamente la relación entre estrategia de RRHH y aprendizaje organizativo, mientras que incertidumbre institucional del ambiente y la dependencia guanxi no tienen efectos moderadores en esta relación.

#### *2.7.4 Prácticas de Recursos Humanos, Innovación y Aprendizaje Organizativo*

Mavondo, Chimhanzi y Stewart (2005) investigan la relación entre orientación al aprendizaje prácticas de recursos humanos e innovación, y de esta variable con el desempeño organizativo. Usando data de 220 negocios y ecuaciones estructurales, estos autores demuestran que las prácticas de recursos humanos son un mecanismo fundamental para transmitir los beneficios del aprendizaje y la orientación al mercado. En primer lugar, estos autores hacen una distinción del concepto de orientación al aprendizaje enfatizando que es una manifestación de la propensión de la organización a aprender y adaptarse, mientras que el aprendizaje organizativo es aquella preocupada por el entrenamiento de los empleados y los mecanismos de adquisición de conocimiento y competencias.

Entre sus principales resultados destacan que hay una fuerte relación entre orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Asimismo, que hay una relación entre la orientación al mercado y los diferentes aspectos de la innovación (producto, proceso y administrativa), siendo la orientación al mercado el mayor predictor de la innovación. También hallaron una fuerte relación directa entre prácticas de recursos humanos y el desempeño, específicamente en efectividad de mercadeo, eficiencia operativa y de forma indirecta respecto al desempeño financiero (Mavondo et al., 2005).

Por su parte, Chen y Huang (2009) a través de análisis de regresión y sobre una muestra de 146 empresas, examinan el rol de la capacidad de gerencia del conocimiento en la relación entre las prácticas de recursos humanos y la innovación. En el caso de las prácticas de recursos humanos, los autores utilizan una escala de medición de 16 preguntas que contiene cinco dimensiones: personal, entrenamiento, participación, evaluación de desempeño y compensación. En el caso de la capacidad de gerencia del conocimiento utilizan tres factores: adquisición del conocimiento, difusión del conocimiento y aplicación. A través de los resultados afirman que las prácticas de recursos humanos se relacionan positivamente con la capacidad de gerencia el conocimiento, el cual a su vez se

relaciona de forma directa con la innovación. De esta forma se demuestra el rol mediador que tiene la capacidad de gerencia del conocimiento. Los autores resaltan el papel fundamental de la gerencia de los recursos humanos y la gerencia del conocimiento para el desempeño de la innovación en la organización.

En el 2017, Ardito y Petruzzelli exploran las relaciones entre estas tres variables, pero enfocando la variable aprendizaje hacia conocimiento externo, por lo que la innovación organizativa, en su caso, se refiere a innovación abierta. Asimismo, los autores enfocan su atención a dos prácticas de RRHH, trabajo en equipos heterogéneos y tormenta de ideas. Los autores demuestran que existe una relación en forma de u invertida entre conocimiento externo e innovación de productos, lo que significa que el conocimiento externo estimula el pensamiento creativo y por tanto facilita la introducción de productos hasta cierto punto, donde al existir demasiada complejidad en la información, la propensión al lanzamiento de nuevos productos comienza a bajar. Asimismo, los autores demuestran que las prácticas de RRHH relacionadas con equipos heterogéneos y tormenta de ideas, reducen el efecto negativo que sobreviene a partir de cierto momento en la búsqueda de información externa o aprendizaje externo de la organización, por lo que los autores

recomiendan este tipo de prácticas cuando las empresas deciden involucrarse en innovación abierta.

#### *2.7.5 Aprendizaje Organizativo, Prácticas de Recursos Humanos y Desempeño Organizativo*

En el 2015, Kim a través de una muestra de 469 corporaciones en Korea examina la relación entre intervenciones de aprendizaje, específicamente desarrollo de los empleados y desarrollo de carrera, y capital humano para en el largo plazo mejorar el desempeño organizativo. Entre los hallazgos el autor destaca que ambas intervenciones de aprendizaje estudiadas impactan el capital humano y a su vez el desempeño, por tanto, recomienda a las organizaciones capitalizar el conocimiento, las destrezas y habilidades de sus empleados para lograr procesos que satisfagan las necesidades de los clientes. Asimismo, el autor demuestra que capital humano media la relación entre intervenciones de aprendizaje y desempeño organizativo en el largo plazo.

Ese mismo año, Sánchez, Marín y Morales, exploran el mismo tema que Kim (2015) y proponen un modelo donde la gestión de RRHH actúa como catalizador de la efectividad de la gestión del conocimiento, resaltando la necesidad de ajustar las prácticas de RRHH a las características estratégicas de la organización. Los

autores, a través de una muestra de 191 empresas españolas y usando ecuaciones estructurales confirman que tanto la gestión del conocimiento, como las prácticas de RRHH impactan de forma directa y positiva los resultados organizativos. Asimismo, que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo y directo sobre la gestión de los RRHH. Finalmente, los autores demuestran el rol mediador de las prácticas de RRHH en la relación de la gestión del conocimiento y el desempeño organizativo y que este efecto está muy relacionado con las prácticas de reclutamiento y selección.

#### *2.7.6 Innovación, Prácticas de Recursos Humanos y Desempeño Organizativo*

Diaz, Bornay y Lopez (2015) exploran la relación entre prácticas de RRHH e innovación y su impacto en el desempeño organizativo. Los autores se proponen medir si el número de innovaciones dependen de las prácticas de RRHH, específicamente de la seguridad del empleado y de la inversión en entrenamiento de los empleados. Asimismo, se plantean explorar el efecto mediador de la innovación en la relación de las prácticas de RRHH y el desempeño organizativo. Los autores usan data longitudinal de 1369 empresas españolas desde el 2001 al 2008, por tanto, pueden analizar relaciones causales en su análisis.

Entre los principales resultados destacan: en primer lugar, encuentran un fuerte efecto positivo de la variable innovación en el desempeño de la organización; también encuentran, contrariamente a lo esperado, que la seguridad del empleado, como práctica de RRHH no tiene efecto sobre la innovación; mientras que entrenamiento a los empleados está positivamente asociada con la innovación, específicamente entrenamiento en nuevas tecnologías. Finalmente encuentran soporte para la mediación de innovación en la relación entre la práctica de RRHH sobre entrenamiento de los empleados con desempeño organizativo.

## **2.8 Variables Moderadoras**

### *2.8.1 Orientación Emprendedora*

Anderson, Covin y Slevin (2009) definen orientación emprendedora de forma concisa como una organización donde las prácticas de toma de decisiones, las filosofías gerenciales y los comportamientos estratégicos son emprendedores por naturaleza. Las tres dimensiones de una orientación emprendedora que le permite a la organización tener una postura estratégica son: innovación, proactividad y toma de riesgo (Wales, 2016).

En 2001, Atuahene-Gima y Ko, estudian el efecto de la orientación emprendedora y la orientación al mercado sobre la innovación de productos. Con una muestra de 181 empresas australianas, los autores demuestran que cuando la empresa alinea ambas orientaciones tiene un desempeño superior a cualquier otra combinación; esta combinación se refiere a una matriz 4 por 4 donde se hacen las combinaciones posibles entre alta y baja orientación al mercado y orientación emprendedora. Un estudio muy similar fue el realizado por Gruber-Muecke y Hoferen (2015), quienes, en una muestra de 170 exportadores de empresas austriacas, estudian y demuestran que la orientación emprendedora y la orientación al mercado tienen un efecto positivo sobre el desempeño de las organizaciones en países emergentes, y por ello animan a las organizaciones a adoptar una orientación al mercado y emprendedora para alcanzar mejores resultados en operaciones internacionales en mercados emergentes. Y consistente con este estudio, Buli y Buli (2017) a través de un estudio en 171 empresas pequeñas y medianas en Etiopía, demuestran que integran la orientación al mercado con la orientación emprendedora, contribuye a un desempeño superior de las organizaciones. En particular, obtienen que únicamente el componente de innovación no tiene efecto sobre el desempeño de las empresas pequeñas.

Por el contrario, en el Morgan, Anokhin, Kretinin y Frishammar (2015), a través de un estudio empírico en una muestra de 206 empresas medianas de manufactura suecas, demuestra que aunque la orientación emprendedora tiene un efecto positivo sobre el desempeño de desarrollo de nuevos productos, este efecto se reduce si la organización implementa simultáneamente una filosofía de orientación al mercado. Los autores tratan de explicar este hallazgo argumentando que los gerentes podrían tener problemas con la gestión de excesiva información, y la demanda de muchos recursos con ambas orientaciones por lo que el desarrollo de nuevos productos sufre. Los autores explican además que una alta orientación al mercado puede ayudar a reducir el aprendizaje del consumidor e intensificar la adopción de nuevos productos radicales.

García (2012) incluye la variable orientación emprendedora, y demuestra que tienen un impacto positivo sobre la innovación. La autora, después de una extensa revisión bibliográfica, afirma que la orientación emprendedora está formada por tres componentes: (1) orientación innovadora, promoción de nuevas ideas, experiencias y procesos creativos para el desarrollo o mejora de nuevos productos o procesos, la diversificación del negocio o acciones colectivas (Covin y Miles, 1999;

Burgelman, 1991 y Chung y Gibbons, 1997); (2) propensión al riesgo, o actitud de asumir proyectos arriesgados de forma calculada; y (3) proactividad, como el comportamiento pionero para el futuro tomando en cuenta el devenir de la competencia.

Dutta, Gupta y Chen (2016) estudian a la orientación emprendedora como moderadora en la relación entre aprendizaje organizativo y desempeño, siendo el aprendizaje una variable mediadora en la relación de orientación al mercado y desempeño. Los autores demuestran el efecto moderador de la orientación emprendedora. Mientras que ese mismo año, Vega, Cossío, y Revilla demuestran que la orientación al mercado tiene un rol mediador en la relación entre orientación emprendedora y desempeño organizativo en la industria hotelera en España.

En el caso de las empresas familiares, Stenholm, Pukkinen y Heinonen (2016), demuestran que las empresas familiares tienen un comportamiento diferente a las no familiares cuando se analiza la relación entre orientación emprendedora y crecimiento de la organización, incluyendo además las actividades emprendedoras como mediadora en dicha relación. Los autores a través de un estudio empírico en una muestra de 532 empresas finlandesas encuentran que los componentes de la orientación

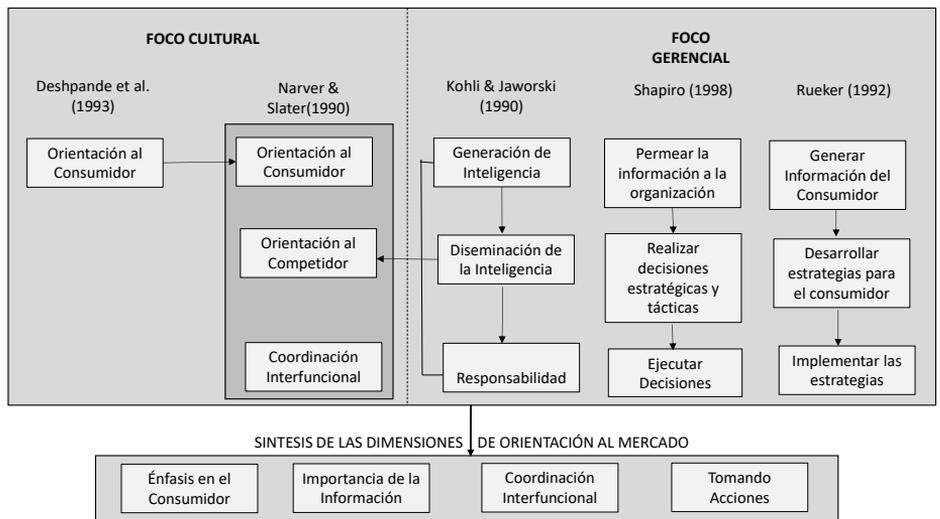
empresaria afectaban el crecimiento de la siguiente forma: (1) el componente proactividad se asociaba positivamente con el crecimiento de las organizaciones para ambas empresas, familiares y no familiares; (2) el componente de toma de riesgo solo tiene relación con el crecimiento en el caso de las empresas no familiares; y (3) el componente de innovación se relaciona positivamente con el crecimiento de las organizaciones solo en el caso de empresas familiares.

### *2.8.2 Orientación al Mercado*

El concepto de orientación al mercado, aunque estuvo presente en las investigaciones académicas muchos años no fue bien conceptualizado (Jaworski y Kohli, 1993), hasta que Narver and Slater (1990) proponen que la orientación al mercado es la medida en que la cultura organizativa se dedica a satisfacer las necesidades de los clientes. Orientación al mercado comprende tres componentes; mercado, competencia y coordinación interfuncional, lo que forma una estrategia única de mercadeo que impacta positivamente el desempeño de las organizaciones (Hsieh, Tsai, y Wang, 2008).

Lafferty y Hult (2001) desarrollan una síntesis de lo publicado hasta el 2001 en término de orientación al mercado. Los autores parten de cinco perspectivas

diferentes: toma de decisiones, inteligencia de mercado, basada en comportamiento cultural, estratégica y orientación al consumidor; para llegar a cuatro áreas comunes que sintetizan el concepto de orientación de mercadeo y que pueden verse en la parte de debajo de Figura 14: énfasis en el consumidor, importancia de la información, coordinación interfuncional y toma de acciones.



**Figura 14. Modelo Multinivel de la relación entre práctica de RRHH e Innovación**

De acuerdo con estos autores las cuatro dimensiones de

orientación al mercado son un proceso lineal y ordenado. En cuanto a las dos perspectivas mencionadas, cultural y gerencial, la primera tiene que ver con la conceptualización de la orientación al mercado en las organizaciones y la segunda etapa con su implementación.

Por su parte Kirca, Jayachandran y Bearden (2005), realizan un meta análisis sobre los antecedentes y las consecuencias de la variable orientación al mercado. En este sentido en su revisión de literatura hablan de tres antecedentes: factores de la alta gerencia, factores interdepartamentales y sistemas organizativos. En estos últimos factores se incluye la centralización, formalización, los sistemas de recompensa basados en mercado entrenamiento con orientación al mercado; por lo que podría decirse que este factor forma parte de las prácticas de recursos humanos de las organizaciones. Los autores esperan que la relación entre centralización y formalización con orientación al mercado sea inversa, mientras que los sistemas de recompensa y el entrenamiento relacionado con el mercado deben estimular positivamente la variable orientación al mercado.

En cuanto a las consecuencias de la variable orientación al mercado Kirca et al. (2005) las resumen en cuatro categorías: desempeño organizativo y consecuencias

sobre el consumidor, la innovación y los empleados. Se espera que la variable orientación al mercado tenga consecuencias positivas sobre estas cuatro áreas. Asimismo, los autores mencionan que esperan que la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva mejoren el impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño organizativo. Los autores, con base en sus resultados recomiendan a las organizaciones concentrar sus esfuerzos en la conexión interdepartamental y en los sistemas de recompensa basados en mercado para impactar la variable orientación al mercado, pues son los dos antecedentes que resultan significativos. Y en cuanto a las consecuencias demuestran el impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño organizativo.

Hsieh, Tsai, y Wang en el 2008 estudian la orientación al mercado como moderador en la relación entre ventajas del producto y desempeño de nuevos productos. Los autores demuestran que tanto la orientación al mercado como la habilidad en el lanzamiento moderan dicha relación como un todo y en varias dimensiones. También demuestran que las ventajas del producto no tienen efecto directo sobre el desempeño. Recomiendan a los gerentes que tengan competencias en desarrollar productos superiores enfatizar la cultura de orientación al mercado para estimular el desempeño de los productos.

García (2012), en su tesis doctoral demuestra que tanto la orientación al mercado como la orientación emprendedora, como parte de la cultura organizativo, tienen un impacto importante en las acciones innovadoras de las organizaciones; específicamente orientación al mercado es la que más influye en las innovaciones incrementales y radicales, y la orientación emprendedora en las innovaciones en productos y procesos. Asimismo, la autora demuestra que la orientación al mercado modera la relación entre innovación y desempeño organizativo, concluyendo que la innovación es más fructífera cuando se incorpora la orientación al mercado dentro de la cultura organizativa.

Nuevamente Lagat, Frankwick y Sulo (2015) estudian orientación al mercado, y su relación con el desempeño organizativo, esta vez mediado por la variable innovación, y el contexto son países emergentes. Además, la variable fuerzas del ambiente modera la relación entre innovación y desempeño organizativo. Los autores logran probar empíricamente todos estos efectos, por lo que animan a las empresas a incentivar una cultura de orientación al cliente y una cultura de innovación que impacten positivamente el desempeño organizativo. En el 2016, Cacciolatti y Lee, estudian orientación al mercado como variable moderadora, esta vez en la relación entre las capacidades

de mercadeo y el desempeño organizativo. Las capacidades de mercadeo incluyen responsabilidad o respuesta, conexión con el consumidor, creatividad, innovación y colaboración interdepartamental. Los autores encuentran que la moderación de orientación al mercado es significativa, especialmente en el caso del componente de innovación en las capacidades de mercadeo.

Mahmoud, Blankson, Owusu-Frimpong, Nwankwo y Trang (2016), estudian la relación entre orientación al mercado, aprendizaje organizativo y desempeño organizativo, donde la innovación tiene un rol mediador. Similar a lo desarrollado por Lafferty y Hult (2001), los autores hablan de dos perspectivas en la literatura de orientación al mercado, una desde el comportamiento y que refleja el conocimiento puesto en acción, que se convierte en un recurso intangible de ventaja comparativa para la organización; y la otra perspectiva desde la cultura organizativo reflejando un foco interno y una búsqueda de ventaja comparativa. Mahmoud et al. (2016) sintetizan el concepto como la generación amplia de inteligencia de mercado y de información sobre necesidades actuales y futuras del consumidor, su diseminación través de la organización, y la implementación de la misma; incorporando la perspectiva cultural, la que de forma efectiva y eficiente desarrolla comportamientos para crear

ofertas de valor superior para los compradores y por tanto para el desempeño superior de la organización (Narver y Slater, 1990).

Mahmoud et al. (2016) hacen ver que los hallazgos obtenidos en relación con el impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño organizativo son contradictorios, pues en algunos casos la relación es positiva, en otra negativa, y en otra no significativa. El acuerdo es que la orientación al mercado puede no ser un factor determinante para construir una ventaja competitiva sostenible en todos los mercados. Los autores demuestran a través de su estudio empírico, que hay una relación positiva lineal y significativa entre los cuatro componentes la orientación al mercado (generación, diseminación, respuesta de la inteligencia de mercado y cultura de mercadeo) y la innovación. Otro de los resultados obtenidos es que la innovación media la relación entre orientación al mercado y desempeño. Estos resultados contradictorios ya habían llamado la atención antes, pues Ellis en el 2006 realiza un meta análisis para demostrar que hay una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño organizativo, y que el desempeño está moderado por variables de medición (escala utiliza para orientación al mercado, medición de desempeño objetivo o subjetivo, o nivel de mercado o nivel de negocio), y

contextuales (distancia cultural, tamaño de mercado, desarrollo económico del país)

Finalmente, Jaworski y Kohli (2017), uno de los padres del concepto de orientación al mercado en 1993, recomiendan cinco áreas futuras de investigación: (1) Desarrollo de una tipología de orientación al mercado, (2) Impacto de la orientación al mercado sobre la orientación al cliente, (3) Sistematización de la gerencia y evolución de la orientación al mercado en las industrias, (4) Evolución de la orientación de mercado en las organizaciones, y (5) El lado oscuro de la orientación al mercado.

### *2.8.3 Turbulencia del Entorno*

De acuerdo con Calantone, Garcia, y Dröge (2003) turbulencia del entorno combina hostilidad con heterogeneidad y dinamismo, lo que hace que sea impredecibles los cambios en el mercado o la tecnología, acentuando el riesgo y la incertidumbre en el desarrollo de nuevos productos. La turbulencia del mercado se caracteriza por constantes cambios en las preferencias de los consumidores, en las estructuras de costos y precios y en la composición de los competidores. La innovación tecnológica también causa turbulencia a través de la aceleración de la tasa de cambio y la rápida ocurrencia de la obsolescencia. Todo esto hace que las ventajas

competitivas sostenibles descansen en la habilidad de las organizaciones de adaptarse al ambiente cambiante y fijar el plan estratégico de acuerdo con estas condiciones, lo cual está relacionado con la teoría de contingencias. Estos autores a través de su investigación demuestran que la turbulencia del entorno exacerba la necesidad de hacer inversiones riesgosas y en ocasiones planeación de desarrollo de productos con riesgo.

Por su parte Lichtenthaler (2009), explica que en la medida en que la turbulencia del entorno aumenta la ambigüedad, la habilidad de los competidores de imitar las capacidades de la organización disminuye, y esta limitación puede ayudarla a alcanzar un desempeño superior basado en sus habilidades dinámicas. Este autor hipotetiza que la turbulencia del entorno, tecnológica y de mercado, moderan positivamente el efecto del aprendizaje exploratorio y la capacidad de absorción sobre la innovación y el desempeño. Danneels y Sethi (2011) realizan un estudio empírico enfocado en la influencia de la turbulencia del ambiente sobre la habilidad de la organización en promover la exploración de nuevos productos. Los autores demuestran que la relación entre la propensión a canibalizar y la futura orientación de escanear el mercado es más fuerte cuando existe turbulencia del consumidor. Y, por el contrario, la relación de la futura

orientación de escanear el mercado y la exploración de productos es más débil frente a turbulencia competitiva y del consumidor y más fuerte frente a turbulencia tecnológica.

Wang, Dou, Zhu, y Zhou (2015), estudian tres capacidades internas, innovación, información y la capacidad relacional como facilitador crítico de la estrategia colaborativa de la organización, demostrando que estas capacidades impactan positivamente la efectividad de la colaboración externa lo que contribuye al desempeño financiero de mercadeo de la misma. Los autores encuentran que la turbulencia del entorno modera positivamente la relación de la innovación y la información, mientras que no tiene ningún efecto moderador sobre la relación entre la capacidad relacional y la efectividad de colaboración. Andotra y Gupta (2016), también estudian el efecto moderador de la turbulencia del entorno, pero esta vez entre el desempeño y la orientación al mercado de la organización. Los hallazgos de su estudio empírico le permiten afirmar que la turbulencia tecnológica y la intensidad de la competencia tiene un efecto significativo, mientras que la turbulencia de mercado no presenta un impacto significativo en la relación estudiada. Dado que el estudio fue realizado para pequeñas empresas, lo autores sugieren que las mismas deben estar actualizadas en

término de tecnologías a través de colaboraciones con laboratorios de I+D nacional o internacionalmente.

En cuanto a los autores que demuestran que la turbulencia del entorno modera la relación la relación entre el desempeño de la organización y la orientación a la innovación de las organizaciones está Siguaw et al. (2006) y García (2012). Esta autora, en su trabajo de disertación plantea que la turbulencia del entorno modera la relación entre la innovación y el desempeño organizativo, específicamente que cuanto más turbulento es el entorno, mayor será la contribución de la innovación al éxito empresarial. La investigadora como parte de sus hallazgos demuestra esta moderación y recomienda que las organizaciones que operan en ambientes turbulentos orienten sus iniciativas innovadoras hacia productos y procesos para mejorar su adaptación al entorno, y en registro de patentes para potenciar resultados operativos. Por el contrario, menciona que las organizaciones deben evitar en ambientes de alta turbulencia, las innovaciones en organización, pues estas tendrán un impacto negativo.

Finalmente, Jiménez y Sanz (2011), en su investigación sobre la relación entre aprendizaje organizativo, innovación y desempeño, incluyen turbulencia del entorno como una variable moderadora en la relación entre innovación y

desempeño. Los autores demuestran el efecto moderador de la variable turbulencia del entorno, afirmando que los efectos positivos de la innovación sobre el desempeño organizativo serán menores cuando la turbulencia del entorno sea alta, lo cual es contrario a los resultados obtenidos por García (2012).



### **3. MODELO DE MEDIACIÓN Y MODERACIÓN ENTRE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO**

El objetivo del presente estudio es evaluar, por una parte, las diferencias entre empresas familiares y no familiares en cuanto al efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones, considerando el rol mediador del aprendizaje organizativo y la innovación, así como el rol moderador de la orientación al mercado, la orientación emprendedora y la turbulencia del entorno. Hasta donde el autor es conocedor, el modelo propuesto no ha sido analizado previamente. Adicionalmente, aunque algunos de los efectos que se incluirán en el modelo han sido probados anteriormente de forma aislada, se han encontrado en algunos casos resultados contradictorios.

En primer lugar, y de acuerdo con la literatura revisada, las prácticas de recursos humanos tienen un impacto positivo sobre los resultados organizativos (Delery y Doty, 1996, Huselid, 1995; Wright, Gardner, Moynihan y Allen, 2005; Mavondo et al., 2005). Incluso este efecto positivo ha sido demostrado en empresas familiares (Carlson, Upton y Seaman, 2006). En cuanto a la innovación y su efecto en el desempeño, este ha sido ampliamente demostrado

empíricamente (Fernández, López, Rodríguez y Sandulli, 2007; Lin y Chen, 2007; Fernández y Peña, 2009; Hoonsopon y Ruenrom, 2009), así como la relación entre prácticas de recursos humanos e innovación (Shipton et al., 2005, 2006; Jiménez y Sanz, 2008). Incluso Jiménez y Sanz (2008) encuentran que la innovación impacta positivamente en el desempeño de la organización y que la innovación media la relación entre prácticas de recursos humanos y desempeño.

En base a la revisión de la literatura realizada, a continuación se plantearán cada una de las hipótesis que definen el modelo. Las dos primeras hipótesis son las siguientes:

H1: Las prácticas de recursos humanos afectan directa y positivamente al desempeño organizativo

H2: La innovación media en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo

Por otro lado, la relación del aprendizaje organizativo con el desempeño ha sido demostrada empíricamente (Slater y Narver, 1995; Lukas, Hult y Ferrel, 1996; Hurley y Hult, 1998; Goh, Elliot y Quon, 2012; Zhou, Hu y Shi, 2015). También el efecto directo de las prácticas de recursos

humanos sobre el aprendizaje organizativo (Shipton et al. 2006; Pérez, Montes y Vázquez, 2006; López, Real y Valle, 2009; Jiménez y Sanz, 2013; Hu, Wu y Shi, 2017). En el 2015, Sánchez, Marín y Morales, y en otro estudio Kim (2015), demuestran que prácticas de RRHH media la relación entre aprendizaje organizativo y resultados organizativos, sin embargo, en este estudio y de modo de conformar el modelo que se utilizará para alcanzar los objetivos de esta investigación se considerará aprendizaje organizativo como variable mediadora en esta relación, dando origen a la segunda hipótesis, que no ha sido probada empíricamente:

H3: El aprendizaje organizativo media en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo

Para la construcción de la tercera hipótesis, recordemos que ha sido demostrado empíricamente el efecto del aprendizaje organizativo sobre la innovación (Pérez, Montes y Vázquez, 2005; Alegre y Chiva, 2008; Fernández, Alegre y Chiva, 2012; Kiziloglu, 2015; Raj y Srivastava, 2016) incluso en empresas familiares (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell y Craig, 2008; Zahra, 2012). Por otro lado, se tiene evidencia empírica de su efecto mediador entre las prácticas de recursos humanos y la innovación organizativa (Chen y Huang 2009; Noruzy, Dalfard,

Azhdari, Nazari y Rezazadeh, 2013). Asimismo, Jiménez y Sanz (2008) recomiendan utilizar aprendizaje organizativo como variable mediadora entre prácticas de recursos humanos e innovación. De allí la tercera hipótesis de este estudio:

H4: El aprendizaje organizativo media en la relación entre las prácticas de recursos humanos y la innovación

Finalmente, dado el efecto indirecto del aprendizaje organizativo sobre el desempeño a través de la variable innovación (Jiménez y Sanz, 2008, 2011), se incluyeron tres efectos moderadores. El primero de ellos es el de la variable orientación al mercado, que es una variable protagonista de muchos estudios debido a la importancia de la misma, por sus efectos sobre los resultados en la organización. Sin embargo, no hay un solo rol para esta variable, Kirca et al. (2005) muestran que tiene efectos en cuatro variables: desempeño organizativo, consumidor, innovación y empleados; Hsieh et al. (2005) la muestran como moderadora en la relación entre ventajas del producto y desarrollo de nuevos productos; Garcia (2012) como moderadora entre innovación y desempeño organizativo; Lagat et al. (2015) y Mahmoud et al. (2016) demuestran el efecto que tiene orientación al mercado sobre el desempeño organizativo a través de la mediación de la innovación; y Cacciolatti y Lee (2016) la muestran

como moderadora entre las capacidades de mercadeo y el desempeño organizativo. Para efectos de nuestro modelo se tomará como moderadora de la relación entre aprendizaje organizativo e innovación, tratando de reconciliar todas las propuestas realizadas en la literatura.

El segundo efecto moderador será el de la orientación emprendedora, variable con un demostrado efecto directo sobre la innovación (Atuahene-Gima y Ko, 2001; Morgan, Anokhin, Kretinin y Frishammar, 2015) y sobre el desempeño organizativo (García, E., 2012; Gruber-Muecke y Hoferen, 2015; Buli y Buli, 2017), asimismo como moderadora entre aprendizaje organizativo y desempeño (Dutta, Gupta y Chen, 2016). Para efectos de nuestro modelo se tomará como moderadora de la relación entre aprendizaje organizativo e innovación, para recoger su efecto sobre el aprendizaje, la innovación y los resultados organizativos que ya han sido probados.

Finalmente se incluyó un tercer efecto moderador de la relación entre innovación y resultados organizativos de la turbulencia del entorno (Siguaw et al., 2006, Jiménez y Sanz, 2011, García, E., 2012). Es por ello, que se incluyen las siguientes hipótesis:

H5: La orientación emprendedora modera la relación entre aprendizaje organizativo e innovación

H6: La orientación al mercado modera la relación entre aprendizaje organizativo e innovación

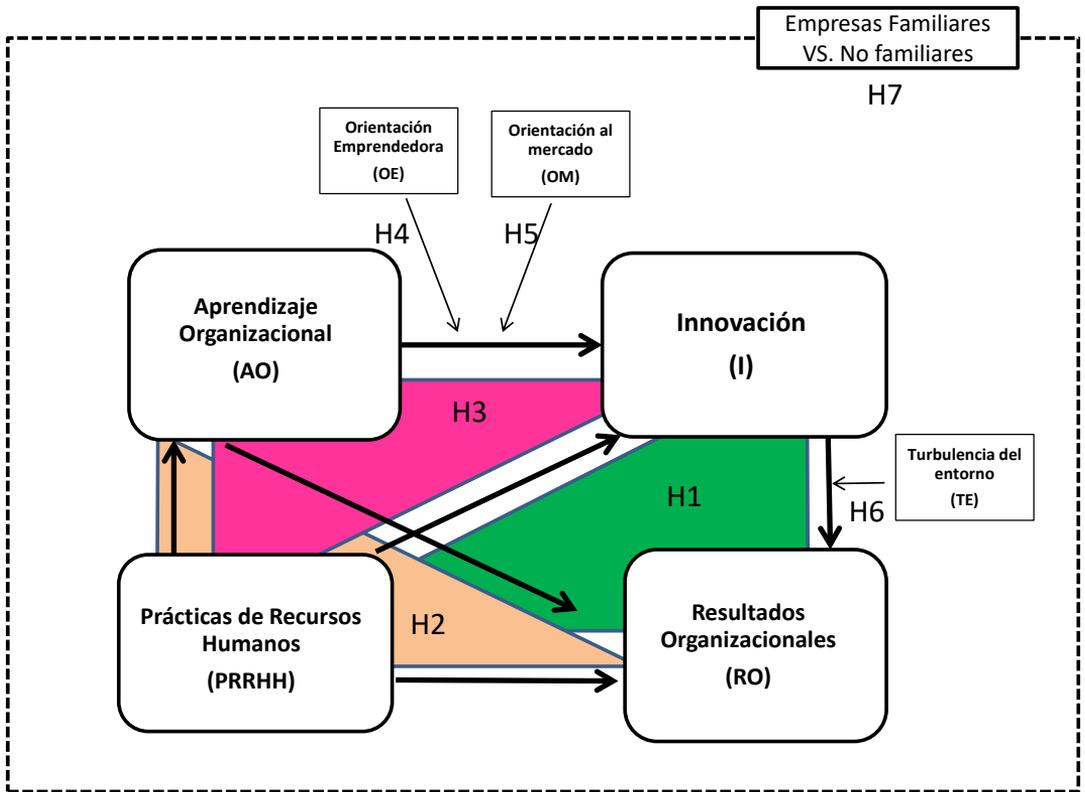
H7: La turbulencia del entorno modera la relación entre innovación y desempeño organizativo

En definitiva, el primer aporte de esta investigación es demostrar el rol mediador del aprendizaje organizativo en la relación entre las prácticas de RRHH y el desempeño. El segundo es demostrar dos moderaciones, que no han sido probadas empíricamente, la de la orientación al mercado y la orientación emprendedora sobre la relación entre aprendizaje organizativo e innovación. El tercer aporte, y el más importante, es incluir en un solo modelo la doble mediación de las variables aprendizaje organizativo e innovación en la relación entre prácticas de RRHH y desempeño organizativo, incluyendo los posibles efectos moderadores de las tres variables mencionadas (orientación emprendedora, orientación al mercado y turbulencia del entorno). Por ello nuestra última hipótesis es:

H8: Existen diferencias entre empresas familiares y no familiares en la relación de prácticas de RRHH y desempeño organizativo mediada por aprendizaje organizativo e innovación, y considerando el efecto moderador de OE, OM y TE.

Esta hipótesis se justifica con base en la literatura de empresas familiares para definir estas instituciones como únicas (Gersick et al., 1997; Astrachan y Shanker, 2003), así como las diferencias en la concepción del desempeño organizativo mismo, acerca del cual Sharma (2004) explica la importancia de dos componentes, dimensión familia y dimensión negocio, al igual que Dyer (2006), quien desarrolla un modelo para típica el desempeño de las empresas familiares. O en cuanto a las diferencias entre las prácticas de RRHH en empresas familiares y otras empresas, donde Reid y Adams (2001) y Astracham y Kolenko (1994), encuentran un retraso en las familiares respecto a las no familiares.

A continuación, en la Figura 15, puede apreciarse gráficamente las 7 hipótesis planteadas, para recoger los dos efectos mediadores y los tres moderadores, adicionalmente, las hipótesis de la 1 a la 6, permiten conformar el modelo y genera la hipótesis 8.



**Figura 15. Modelo Propuesto. Fuente: Elaboración propia**

A través de la metodología que se desarrollará a continuación será posible evaluar si existen diferencias entre empresas familiares y no familiares con respecto a la relación de las variables presentadas en nuestro modelo (Figura 15), en el que se evaluarán los efectos indirectos de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño organizativo a través del efecto mediador del aprendizaje

organizativo y la innovación. Asimismo, se considerarán los efectos moderadores de la orientación al mercado y emprendedora y la turbulencia del entorno. A través de este objetivo se espera contribuir a llenar el vacío existente en término de la literatura desarrollada en Colombia en el área de empresas familiares.



## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Tipo de estudio**

Debido a los objetivos planteados, el presente trabajo estará basado en el enfoque cuantitativo de investigación, utilizando procesos estandarizados para la medición, mediante números (cantidades), de una situación en particular, sin modificar de manera intencional las distintas variables, por lo que puede considerarse empírico del tipo no experimental. Es decir, se observarán las variables dentro del contexto actual de las empresas en Colombia, para obtener datos que puedan ser procesados mediante análisis estadístico, y que a través del razonamiento deductivo pueda obtenerse evidencia de las relaciones entre los distintos constructos. También, será transversal debido a que las mediciones se realizarán en un momento determinado y no en series de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). La unidad de análisis sobre la cual se realizará el presente trabajo de investigación será las empresas familiares y esta será contrastada con las no familiares.

### **4.2 Instrumento de medición**

La construcción de las escalas para cada una de las variables se realiza con base en la exhaustiva revisión de literatura y de la comprensión de cada una de ellas. En

este sentido, las escalas utilizadas para las variables del modelo fueron probadas anteriormente por otros autores, aunque no se tomaron de forma “idéntica”, pues con el propósito de ser lo más incluyente posible, se incorporan en cada escala aquellos ítems que no coincidieran entre autores para medir el mismo constructo. Se espera que el análisis estadístico permita eliminar los ítems que no aportan a cada una de ellas. A continuación, se detallan los factores incluidos en cada escala, la procedencia de cada una de ellas y los ítems totales que se incluyen:

1. Prácticas de recursos humanos (PRH). Para conformar esta escala se están considerando cinco factores: Evaluación del desempeño, gestión de carrera, sistema de recompensas, entrenamiento y reclutamiento. La escala se desarrolla con base en la combinación de los instrumentos de medición de Shipton et al. (2006), tres ítems; Jiménez y Sanz (2005), tres ítems; Abdullah, Wahab y Shamsuddin (2010), tres ítems; Beugelsdijk (2008) tres ítems; para un total de doce ítems.
2. Aprendizaje Organizativo (AO). Para conformar esta escala se tomaron en cuenta cuatro factores: Adquisición del conocimiento, distribución del conocimiento, interpretación del conocimiento y memoria organizativo. La escala por utilizar es tomada

directamente de Jiménez y Sanz (2011) y solo se “comprimen” dos ítems en uno relacionado con la actualización de las bases de datos; para un total de doce ítems.

3. Innovación (I). Para el desarrollo de la escala de innovación se consideran los siguientes factores: Innovación de la organización, innovación de mercadeo, innovación de producto, innovación de procesos, patentes registradas, actividades de I+D y desarrollo de nuevos productos y mercados. En este caso la escala se toma de García (2012), siete ítems, donde uno fue separado en dos relacionado con la innovación en la organización, y se completa con un ítem de la escala de Gálvez y García (2012), para un total de nueve ítems.
4. Desempeño o Resultados organizativos (RO). Para medir el desempeño organizativo se incluyen tres factores: sistema abierto/interno, metas racionales y modelo de relaciones humanas (Jiménez y Sanz, 2011). La escala se desarrolla con base a los instrumentos de Jiménez y Sanz (2008, 2011), nueve ítems; Gálvez y García (2012), dos ítems (habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados y motivación de los trabajadores); González (2009), dos ítems (ventas y Porcentaje de ventas que corresponde a nuevos

productos/servicios lanzados), para un total de trece ítems.

5. Orientación al mercado (OM). Para medir orientación al mercado se consideran nueve factores: Información de mercado, información de la competencia, información de los clientes, información interna, coordinación, reclamaciones/sugerencias, seguimiento, conocimiento de mercado y satisfacción del consumidor. La escala se toma de García, E. (2012), quien a su vez la adaptó de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), para un total de nueve ítems.
  
6. Orientación emprendedora (OE). Para medir la orientación emprendedora se toman en cuenta seis factores: Lanzamiento de productos, cambios de productos, anticipación de competidores, postura competitiva, aversión al riesgo y postura agresiva. Se toma la escala de García, E. (2012), quien a su vez los adaptó de Naman y Slevin (1993); Covin y Miles (1999); Slater y Narver (2000); para un total de seis ítems.
  
7. Turbulencia del entorno (TE). Para medir la turbulencia el entorno, se toma la escala de Castillo, Ramón, Real, y Pérez, (2013) sin ninguna modificación para un total de siete ítems.

En la Tabla 2 se expone el detalle de cada uno de los ítems por factor. Todas las medidas son elaboradas con base a escalas Likert que van en un continuo del 1 al 5 con diferentes etiquetas de acuerdo con el ítem a medir y organizadas en bloques de acuerdo con la etiqueta de la escala. Asimismo, los ítems de cada factor son distribuidos aleatoriamente a lo largo del cuestionario, y de acuerdo con la etiqueta de la escala correspondiente. Finalmente es importante mencionar que algunos de los ítems están redactados de forma negativa, de acuerdo con las mejores prácticas para la elaboración de cuestionarios, lo que se tomó en cuenta antes del análisis de los datos.

Variable	Código	Pregunta
<b>Prácticas de Recursos Humanos</b>	PRH1	La formación y capacitación forma parte de la estrategia de la empresa
	PRH2	Existe un esquema formal para evaluar el desempeño de los empleados
	PRH3	La organización realiza el proceso de reclutamiento de candidatos generalmente de manera interna
	PRH4	Los empleados son contratados mayormente a término indefinido
	PRH5	No existen planes de carrera claros que facilitan el ascenso de los empleados
	PRH6	Todas las ideas y opiniones de los empleados son tomadas en cuenta
	PRH7	Los empleados no perciben a la organización como un lugar estable para trabajar
	PRH8	La rotación de empleados es muy alta
	PRH9	Los empleados no son autónomos en la toma de decisiones
	PRH10	Los horarios en mi organización no son muy flexibles
	PRH11	El empleado es participe de las ganancias a través de incentivos
	PRH12	El presupuesto anual de capacitación
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	AO1	La mayoría de empleados asiste a los eventos de capacitación programados
	AO2	No existe una política de "Investigación y Desarrollo" totalmente consolidada y con recursos que la soportan
	AO3	Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques
	AO4	Existen mecanismos formales para compartir las mejores prácticas a través de los diferentes campos
	AO5	Existen empleados dentro de la organización que son parte de varios equipos actuando como enlaces
	AO6	No existen empleados responsables de consolidar y distribuir internamente las sugerencias de los empleados
	AO7	Todos los empleados de la organización comparten las mismas metas
	AO8	Los empleados no comparten conocimiento y experiencia entre sí
	AO9	El trabajo en equipo no es muy común
	AO10	Se desarrolla una lista de contactos con los expertos de cada área por lo que es fácil ubicarlos
	AO11	Todas las bases de datos son actualizadas constantemente
	AO12	No existe acceso a las bases de datos a través de intranet u otro mecanismo
<b>Innovación</b>	I1	El número de personas claramente involucradas en actividades de investigación, desarrollo e innovación
	I2	Grado en que la empresa ha estado involucrada en la desarrollo de nuevos productos y mercados
	I3	La organización implementa técnicas de gestión avanzadas
	I4	Se implementan estructuras organizacionales nuevas o con pequeñas modificaciones
	I5	Existen cambios significativos en la fuerza de ventas, políticas de comunicación y canales de distribución
	I6	Existen cambios en los aspectos relacionados al producto tales como su embalaje, volumen y presentación
	I7	Existen cambios en el proceso de producción
	I8	La organización adquiere nuevos equipos de producción cuando es necesario para mantenerse actualizada
	I9	En cuanto al número de patentes registradas por la empresa

<b>Resultados Organizacionales</b>	RO1	La calidad de los productos/servicios
	RO2	La coordinación de los procesos internos
	RO3	La imagen de la organización y sus productos
	RO4	La habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados
	RO5	La participación en el mercado
	RO6	Las ganancias
	RO7	La productividad de los empleados
	RO8	La satisfacción de los clientes
	RO9	La rotación del personal
	RO10	El ausentismo laboral
	RO11	La motivación de los empleados
	RO12	Las ventas de la empresa
	RO13	Porcentaje de ventas que corresponde a nuevos productos o servicios lanzados
<b>Orientación Emprendedora</b>	OE1	En los últimos 5 años han sido lanzados numerosos productos y servicios al mercado
	OE2	Los cambios en las líneas de productos no suelen ser importantes
	OE3	Generalmente desarrollamos más acciones innovadoras que nuestros competidores
	OE4	Generalmente adoptamos una actitud agresiva hacia nuestros competidores
	OE5	En la organización estamos dispuestos a asumir proyectos riesgosos, cuando estos involucran oportunidades beneficiosas
	OE6	La organización adopta una posición agresiva cuando se deben tomar decisiones con alta incertidumbre
<b>Orientación al mercado</b>	OM1	La información de nuestro mercado objetivo es recolectada regularmente
	OM2	La información sobre las estrategias de los competidores es recolectada regularmente.
	OM3	Utilizamos siempre informes sobre tendencias del mercado
	OM4	Nosotros nos reunimos regularmente con los responsables de mercadeo y ventas para discutir tendencias del mercado
	OM5	No manejamos informes de quejas y sugerencias de los consumidores
	OM6	Los jefes de cada área se reúnen regularmente para anticipar los cambios del entorno
	OM7	Nuestra estrategia se desarrolla con base en el conocimiento del mercado
	OM8	Para nosotros la satisfacción de los consumidores es más importante en el desarrollo
<b>Turbulencia del Entorno</b>	TE1	Las preferencias y expectativas de los clientes cambian rápidamente
	TE2	Las actividades de investigación y desarrollo evolucionan bastante rápido en nuestro sector
	TE3	La intensidad competitiva ha ido cambiando bastante rápido
	TE4	Las tecnologías de producción y procesos en nuestro sector han cambiado bastante rápido
	TE5	Las restricciones políticas y legales han ido cambiando de forma dinámica
	TE6	Se ha producido mucha innovación en los productos y servicios de nuestro sector
	TE7	Las oportunidades que ha surgido en nuestros mercados han ido cambiando de forma rápida

**Tabla 2. Factores y preguntas de medición**

En el Anexo 1, se encuentra el cuestionario definitivo que se utiliza para la recopilación de los datos. En el mismo se

incluye en la parte final, las variables de caracterización de las empresas (tipo de industria y tamaño), así como preguntas que nos permiten la clasificación de las empresas como familiar y no familiar. Específicamente con base en el concepto de Miller, Le Breton-Miller, Lester, y Cannella (2007, p. 836) “una empresa de familia es aquella en la que múltiples miembros de una misma familia están involucrados en la empresa, como propietarios mayoritarios o ejecutivos formalmente empleados”.

Por tanto, en nuestro caso, para clasificar a una empresa como familiar se deben cumplir las dos condiciones siguientes: (1) se debe haber respondido que si a alguna de las dos preguntas, o a ambas: ¿Hay al menos dos miembros de la familia involucrados en la gerencia? o ¿Hay al menos dos miembros de la familia que poseen acciones que les permiten tomar decisiones? Y (2) Si responde que es privada, o si responde que cotiza en bolsa, pero las acciones de la familia son al menos 50% (nótese que si cumple la primera condición y es privada automáticamente es familiar).

#### **4.3 Muestra y Recopilación de Datos**

Con el instrumento desarrollado para lograr los objetivos de la presente investigación (Anexo 1), se tomó una muestra

de 161 participantes, quienes eran estudiantes de programas de maestría de negocios de la Universidad ICESI en Cali, Colombia, en el periodo comprendido de octubre a noviembre 2014. Estos estudiantes se caracterizan por ser empleados de empresas de diferentes tamaños con cargos ejecutivos (como requisito de admisión la universidad requiere 3 años de experiencia), correspondiendo a un perfil idóneo para cumplir con los objetivos de la presente investigación. Es relevante acotar que la ciudad de Cali cuenta con el 12% del total de empresas familiares en Colombia, según la Superintendencia de Sociedades para el 2001, por lo que esta ciudad es representativa en término de presencia de este tipo de empresas, nuevamente en concordancia con el objetivo del presente proyecto de investigación.

La recopilación de la muestra obedece a criterios de conveniencia, dados los recursos escasos en términos de tiempo y económicos, y considerando que el perfil de los encuestados era propicio para el objetivo que se tiene. Se esperaba recopilar 200 cuestionarios.

#### **4.4 Metodología**

La metodología utilizada ha sido el análisis factorial confirmatorio (CFA), para lo que se ha implementado un

modelo de ecuaciones estructurales (SEM), técnica multivariante de segunda generación. Esta técnica modeliza variables no observables directamente, y bajo un enfoque confirmatorio (prueba de hipótesis), analiza una teoría para explicar un fenómeno (Byrne, 2010). SEM permite a los investigadores examinar simultáneamente un conjunto de relaciones de dependencia entre los constructos (variables latentes), representadas a su vez por múltiples variables manifiestas (medibles a través de escalas). Siguiendo esta metodología, la hipótesis es que el desempeño de las organizaciones en las empresas familiares (variable endógena) se explica por una serie de variables que se interrelacionan. Para la aplicación de esta metodología se utiliza el software estadístico SPSS-AMOS versión 22. Con el fin de asegurar las propiedades deseables de los estimadores SEM, es necesario garantizar una serie de supuestos: no multicolinealidad de las variables utilizadas y normalidad en la distribución de la muestra.

#### *4.4.1 Análisis de la muestra y depuración de los datos*

Si bien los investigadores están de acuerdo en que se requiere un gran tamaño de muestra para proporcionar suficiente poder estadístico y estimaciones precisas utilizando SEM, no hay consenso general sobre el método apropiado para determinar el tamaño adecuado. Bentler y

Chou (1987) consideran que para que una muestra sea adecuada el ratio respecto a los parámetros debe ser de 5 a 1, lo que resultaría en una muestra aproximada de 300 individuos. Jackson (2001) considera un tamaño de muestra mínimo recomendado de 200 sujetos para cualquier SEM. Considerando lo anterior, la muestra recogida tiene limitaciones, pues se logró recopilar solo 161 cuestionarios, las causas son imputables a escasez de tiempo y recursos.

La multicolinealidad surge cuando las variables tienden a expresar casi la misma información, es decir, existe una alta correlación entre ellas. Bajo multicolinealidad, las estimaciones son imparciales, pero las evaluaciones de la fuerza relativa de las variables explicativas y sus efectos conjuntos son poco fiables (Dattalo, 2013; Greene, 2011). Al analizar las correlaciones de Spearman entre las variables observadas, no hay evidencia o signo de varias correlaciones ( $\rho > 0,8$ ) entre covariables. En cuanto al supuesto de normalidad, se calculó el coeficiente de asimetría y la kurtosis, obteniendo valores absolutos menores a 1 y a 2 respectivamente, por lo que pudiese afirmarse que las variables de la muestra tienen un comportamiento semejante al normal (Curran, West y Finch, 1996).

Dada la naturaleza de la escala de likert, no hay valores atípicos en los ítems de medición. Muchos de los encuestados no respondieron a algunas preguntas, por lo que los valores perdidos fueron imputados aplicando el método de “maximización de expectativas”. Adicionalmente, se eliminaron las encuestas con una tasa de no respuesta mayor al 10%.

#### *4.4.2 Análisis Exploratorio de Factores (EFA)*

El análisis factorial exploratorio se usa para determinar la fiabilidad que tienen los ítems en su respectiva escala. Se espera un mínimo de tres ítems en cada factor para todas las escalas de modo que esté correctamente identificado (Little, Lindenberger y Nesselroade, 1999; Velicer y Fava, 1998), aunque puede haber excepciones de escalas con sólo dos ítems por factor (Bollen, 1989). En este sentido, el EFA consiste en un proceso iterativo de análisis factorial, que reduciría el número de ítems por factor, donde a través del análisis de las cargas de elementos se retienen solo aquellos que realmente explican gran parte de la varianza de los factores, teniendo cuidado de no eliminar ningún elemento importante que teóricamente explique el modelo. Paralelamente, se analizó la fiabilidad de la escala, utilizando un análisis de sensibilidad del impacto a la eliminación de cualquiera de los elementos del constructo.

#### *4.4.3 Estimación Modelo (CFA y SEM)*

A través del análisis factorial confirmatorio (CFA) se verifica que las escalas de medición sean fiables y válidas, manteniendo los ítems que mejor representen cada una de ellas y obtener el modelo que brinde un mayor ajuste a los datos. Finalmente, se estima el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para obtener los coeficientes que representan las relaciones entre las variables latentes de estudio.

#### *4.4.4. Análisis Multigrupo*

Como uno de los objetivos del presente estudio es evaluar si hay diferencias entre empresas familiares y no familiares, se realizará un análisis multigrupo para evaluar si las estimaciones en el modelo confirmatorio y el estructural son iguales. En el caso de que, durante la evaluación del modelo confirmatorio, estos difieran, se hace necesario estimar diferentes constructos para cada grupo, para luego proceder a estimar el modelo estructural.

Para probar si los constructos difieren con el tipo de empresa en el caso del modelo confirmatorio, se procede a realizar un análisis multigrupo estimando cuatro modelos de acuerdo con lo sugerido por Blunch (2016): No restringido (modelo base), cargas factoriales iguales (Modelo A), covarianzas estructurales iguales (Modelo B) y

residuales iguales entre grupos (Modelo C). Cada uno de estos modelos contiene las restricciones del modelo anterior. Para concluir que no hay diferencias, se revisa principalmente la comparación del modelo base con el A, y si con un 95% de confiabilidad, los modelos que se comparan no presentan cambios, se concluye que el mismo modelo aplica para ambos grupos. En este caso, sería posible concluir que el tipo de empresa (familiar o no familiar) no influye sobre la construcción de las escalas de medida propuestas y por ende se pueden utilizar las mismas cargas factoriales de cada ítem para construir los constructos en ambos tipos de empresa.

El mismo procedimiento se realiza en el caso del modelo estructural, pero en este caso para evaluar diferencias entre los coeficientes del grupo empresa familiar versus no familiar, se construyen seis modelos: Sin restringir (modelo base), con cargas factoriales iguales (Modelo A), coeficientes estimados iguales (Modelo B), covarianzas estructurales iguales (Modelo C), residuos estructurales iguales (Modelo D) y residuos factoriales iguales (Modelo E).

## **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De los 161 cuestionarios que se recopilaron, se eliminaron las encuestas incompletas en más de 10% y cuya variabilidad en las respuestas seleccionadas fuera menor a 0,1 desviaciones estándar con el fin de evitar problemas de multicolinealidad. También se completaron los datos perdidos mediante el algoritmo de maximización de esperanza. En este sentido la muestra empleada para el análisis queda compuesta por 138 encuestas válidas.

En la Tabla 3 se muestran las estadísticas descriptivas de las variables demográficas recopiladas en la encuesta. Puede observarse que la mayoría de las empresas en las que trabajan los encuestados son grandes, pues menos de un 24 por ciento puede considerarse mediana o pequeña. En cuanto al sector al que pertenecen, de acuerdo con la clasificación del Banco de la República (2005) la mitad de la muestra son organizaciones del sector terciario, es decir servicios masivos y alimentos. En cuanto al tipo de empresa se obtuvo una proporción similar de organizaciones familiares versus no familiares (52 versus 48), lo cual es muy favorable para el objetivo de estudio de la presente investigación.

Variable	Categorías	Frecuencia
Tamaño de la empresa	Grande	76,3
	Mediana	14,1
	Pequeña	9,6
Sector	Primario	10,1
	Secundario	39,9
	Terciario	50,0
Tipo de empresa	Familiar	52,0
	No familiar	48,0

**Tabla 3. Caracterización de las organizaciones de la muestra.** Nota: Tamaño: Pequeña (hasta 50 empleados), mediana (51 a 200) y grande (más de 200). Sector: Primario (Energía y recursos, Explotación de minas y canteras, y agroindustria), Secundario (Manufactura, Actividades de servicios administrativos y de apoyo, transporte y almacenamiento, Farmacéutico y Químico, Construcción, y Administración pública y defensa), y Terciario (Comercio, Actividades financieras y de seguros, Información y comunicaciones, Actividades de atención de la salud, Alimentos, Educación, y Actividades artísticas de entretenimiento y recreación). Elaboración propia

En la Tabla 4, se presentan las estadísticas descriptivas de todas las variables utilizadas en el modelo. Dada su naturaleza de escala likert se muestran la mediana, la moda y el porcentaje de individuos en las escalas superiores (4 y 5), inferiores (1 y 2) y las respuestas en el medio (3). Puede observarse que la mayoría de las respuestas se inclinan hacia las escalas superiores, lo que podría indicar una percepción positiva del quehacer de las empresas en todas las áreas investigadas.

<b>Variable</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>1-2</b>	<b>3</b>	<b>4-5</b>
PRH1	4	5	7,2	11,6	81,2
PRH2	4	5	10,9	20,3	68,8
PRH3	4	3	20,3	27,5	52,2
PRH4	4	5	15,9	18,8	65,2
PRH5	3	3	32,6	34,1	33,3
PRH6	3	3	18,1	39,9	42,0
PRH7	4	5	32,6	11,6	55,8
PRH8	4	4	23,2	19,6	57,2
PRH9	3	3	27,5	38,4	34,1
PRH10	3	5	36,2	16,7	47,1
PRH11	3	4	30,4	23,2	46,4
PRH12	3	4	21,7	30,4	47,8
AO1	4	4	3,6	17,4	79,0
AO2	3	5	36,2	17,4	46,4
AO3	4	4	17,4	31,9	50,7
AO4	4	4	14,5	32,6	52,9
AO5	4	4	18,8	27,5	52,9
AO6	3	3	29,0	26,8	43,5
AO7	3	3	26,1	34,8	39,1
AO8	4	5	23,2	23,9	52,9
AO9	4	5	21,7	15,2	63,0
AO10	4	4	21,7	23,9	54,3
AO11	4	4	16,7	29,7	53,6
AO12	4	5	26,8	15,9	56,5
I1	3	3	29,0	30,4	40,6
I2	4	4	16,7	21,0	62,3
I3	4	4	20,3	27,5	52,2
I4	3	3	14,5	37,7	47,8
I5	4	4	22,5	26,8	50,7
I6	4	4	18,8	26,8	52,9
I7	4	4	19,6	28,3	50,0
I8	4	4	20,3	19,6	59,4
I9	3	2	47,1	16,7	34,1

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables del modelo**

<b>Variable</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>1-2</b>	<b>3</b>	<b>4-5</b>
RO1	4	4	4,3	15,9	79,7
RO2	4	4	7,2	18,1	74,6
RO3	4	5	5,1	16,7	78,3
RO4	4	4	6,5	29,0	64,5
RO5	4	4	11,6	21,7	66,7
RO6	4	4	12,3	18,8	68,8
RO7	4	4	7,2	27,5	65,2
RO8	4	4	7,2	26,1	66,7
RO9	3	3	31,9	31,2	37,0
RO10	3	3	24,6	34,1	41,3
RO11	4	4	19,6	29,7	50,7
RO12	4	4	11,6	25,4	63,0
RO13	4	4	16,7	26,1	57,2
OM1	4	3	14,5	30,4	54,3
OM2	4	4	18,8	29,7	51,4
OM3	4	4	15,9	26,1	58,0
OM4	3	4	31,9	19,6	48,6
OM5	5	5	22,5	9,4	68,1
OM6	4	4	18,8	21,0	60,1
OM7	4	4	8,0	22,5	69,6
OM8	4	4	14,5	29,7	55,8
OE1	4	5	12,3	19,6	68,1
OE2	4	4	27,5	20,3	51,4
OE3	4	3	16,7	32,6	50,7
OE4	3	3	34,8	29,7	35,5
OE5	4	4	18,1	22,5	59,4
OE6	3	3	28,3	31,9	39,9
TE1	4	5	9,4	18,8	71,7
TE2	3	3	30,4	26,1	43,5
TE3	4	5	2,9	24,6	72,5
TE4	4	4	13,0	21,7	65,2
TE5	4	4	15,9	27,5	56,5
TE6	4	5	16,7	27,5	55,8
TE7	4	4	9,4	27,5	63,0

**Tabla 4 (cont.). Estadísticos descriptivos de las variables del modelo**

## **5.1 Calidad en las escalas de medida**

Se procede a determinar la calidad de cada una de las escalas de medición de los constructos utilizados en el modelo. Para ello se mantienen o eliminan ítems dentro de cada constructo, teniendo en cuenta su significancia estadística y su relevancia o contribución a la escala (Cattell, 2012). Para este procedimiento se seguirá el criterio propuesto por Hair, Anderson, Tatham y Black (1998), que sugiere que la correlación total de elementos corregida asociada a cada ítem no debe ser inferior a 0,30. Al mismo tiempo se analiza el efecto producido sobre el alfa de Cronbach de la escala al eliminar un determinado ítem (mejora al acercarse a 1 y se recomienda que esté cerca de 0,8).

Para la escala Prácticas de Recursos Humanos (PRH), es posible determinar con base en la Tabla 5, que los ítems PRH5, PRH9 y PRH10, presentan muy bajas correlaciones con respecto al factor, por lo que se decide eliminarlas. Después de eliminar los ítems anteriores uno a la vez, se evidencia que los ítems PRH4, PRH7 y PRH8, siguen presentando muy bajas correlaciones, por lo que se decide eliminarlas también.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PRH1	37,47	31,812	,313	,512
PRH2	37,68	30,820	,358	,500
PRH3	38,18	30,953	,286	,513
PRH4	37,82	31,776	,202	,534
PRH5	38,73	33,106	,107	,557
PRH6	38,39	31,630	,340	,507
PRH7	38,24	30,738	,224	,529
PRH8	38,17	30,523	,293	,511
PRH9	38,50	38,102	-,219	,611
PRH10	38,47	31,641	,164	,545
PRH11	38,46	29,776	,305	,506
PRH12	38,33	30,806	,364	,499

**Tabla 5. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala PRH**

De esta forma la escala de Prácticas de Recursos Humanos (PRH) queda finalmente compuesta por seis ítems todos ellos con una correlación superior al 0,3 como puede verse en la Tabla 6.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PRH1	17.35	13.427	.431	.617
PRH2	17.55	13.319	.388	.630
PRH3	18.05	12.996	.351	.644
PRH6	18.26	13.454	.441	.615
PRH11	18.34	11.749	.410	.627
PRH12	18.20	13.308	.395	.627

**Tabla 6. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach sin los ítems eliminados para la escala PRH**

En la Tabla 7 se muestran los resultados para los ítems pertenecientes a la escala Aprendizaje Organizativo (AO). Siguiendo lo propuesto por Hair et al. (1998), se eliminan los ítems que presentan una correlación con la escala menor a 0,30, que en este caso corresponden a los ítems AO1 y AO12, por lo que la escala final queda con diez ítems.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
AO1	37,77	47,309	,112	,715
AO2	38,64	40,654	,371	,686
AO3	38,44	43,587	,380	,687
AO4	38,33	43,214	,348	,690
AO5	38,38	42,712	,339	,691
AO6	38,61	41,384	,346	,690
AO7	38,74	43,189	,322	,693
AO8	38,38	40,376	,461	,672
AO9	38,19	39,511	,472	,670
AO10	38,36	41,664	,399	,682
AO11	38,32	43,665	,333	,692
AO12	38,39	43,116	,220	,712

**Tabla 7. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala AO**

En la Tabla 8 se muestran los resultados para los ítems pertenecientes a la escala de Innovación (I). En este caso, dado que todos los ítems presentan una alta correlación con respecto al factor, y el alfa de Cronbach es superior a 0,8, se decide mantener los nueve ítems.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	27,27	45,876	,642	,853
I2	26,81	47,529	,676	,851
I3	27,05	46,465	,736	,845
I4	27,04	49,416	,600	,858
I5	27,07	49,619	,517	,864
I6	26,99	48,559	,556	,861
I7	27,01	48,212	,582	,859
I8	26,92	47,229	,616	,856
I9	27,67	46,163	,566	,862

**Tabla 8. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala I**

En cuanto a la escala de Resultados organizativos (RO), en la Tabla 9 se observa que los ítems RO9 y RO10, presentan muy bajas correlaciones con respecto a la escala, por lo que se decide suprimirlos del análisis. Finalmente, la escala RO queda compuesta por once ítems.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
RO1	43,88	58,807	,642	,861
RO2	44,06	58,819	,584	,863
RO3	43,77	57,934	,637	,861
RO4	44,11	56,260	,719	,856
RO5	44,08	55,111	,731	,854
RO6	44,12	55,927	,680	,857
RO7	44,14	58,350	,626	,861
RO8	44,13	58,205	,628	,861
RO9	44,90	60,644	,266	,885
RO10	44,67	62,598	,210	,885
RO11	44,54	57,965	,489	,869
RO12	44,19	57,157	,591	,862
RO13	44,34	57,120	,564	,864

**Tabla 9. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala RO**

En los resultados presentados en la Tabla 10, con respecto a la escala Orientación al Mercado (OM), se puede observar que el ítem OM5 presenta una correlación con respecto al factor cercana a 0, por lo que se decide eliminarlo, resultando la escala OM con siete ítems.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
OM1	25,27	25,552	,692	,717
OM2	25,41	28,195	,458	,756
OM3	25,27	25,320	,723	,712
OM4	25,61	25,787	,526	,745
OM5	25,01	32,336	,031	,839
OM6	25,29	26,417	,617	,730
OM7	25,01	27,242	,693	,726
OM8	25,33	29,894	,327	,776

**Tabla 10. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala OM**

Para la escala Orientación Emprendedora (OE), se muestran los resultados de los ítems en la Tabla 11. Como es posible observar, el ítem OE2 es el que presenta la más baja correlación con respecto al factor, por lo que se procede a eliminarlo. Aunque el ítem OE6 presenta una baja correlación, se decide mantenerlo ya que su correlación aumenta considerablemente al momento de eliminar el ítem OE2, por lo que la escala de OE retiene cinco ítems.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
OE1	16,58	10,758	,314	,407
OE2	17,16	12,788	-,040	,595
OE3	17,00	10,490	,364	,382
OE4	17,54	10,000	,301	,407
OE5	16,97	10,267	,331	,393
OE6	17,35	10,598	,279	,422

**Tabla 11. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala OE**

La Tabla 12 presenta los resultados para cada uno de los ítems de la escala de Turbulencia del Entorno (TE). Es posible observar, que la correlación del ítem TE5 es el único ítem que presenta una correlación por debajo de 0,3, por lo que se decide eliminarlo del análisis, quedando la escala de TE con 6 ítems.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
TE1	22,14	15,454	,342	,654
TE2	22,89	14,321	,353	,655
TE3	22,09	16,122	,321	,659
TE4	22,41	13,609	,620	,578
TE5	22,56	16,450	,176	,699
TE6	22,56	13,276	,507	,603
TE7	22,41	14,910	,424	,632

**Tabla 12. Correlación ítem-total y alfa de Cronbach para los ítems de la escala TE**

Finalmente, para revisar la calidad de cada una de las escalas resultantes de este proceso, se calcula el Alfa de Cronbach para cada una de ellas (Tabla 13). De acuerdo con el criterio establecido por Bland y Altman (1997), y en el cual coinciden trabajos como Tavakol y Dennick (2011) y Campo-Arias y Oviedo (2008), un nivel admisible para el alfa de Cronbach está a partir de 0,6 en una postura liberal, y de 0,7 para una postura conservadora ante la escala observada.

<b>Escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
AO	0,7
I	0,8
OE	0,6
OM	0,8
PRH	0,6
RO	0,9
TE	0,7

**Tabla 13. Alfa de Cronbach para las escalas**

Como puede observarse en la Tabla 13, es posible determinar que todas las escalas superan la postura liberal de 0,6. Adicionalmente es posible observar, que las escalas AO, I, OM, RO superan la postura conservadora, obteniendo un Alfa de Cronbach muy por encima de 0,7.

Ya depuradas cada una de las escalas por separado se procede a realizar el respectivo análisis conjunto entre los factores. Para ello se proponen dos tipos de modelos a realizar dentro del trabajo. En primer lugar, se desarrollará el modelo de mediación y sin moderación que incluye las variables latentes PRH, AO, I y su efecto en los RO. Y posteriormente, se realizará un modelo en donde entrarán a

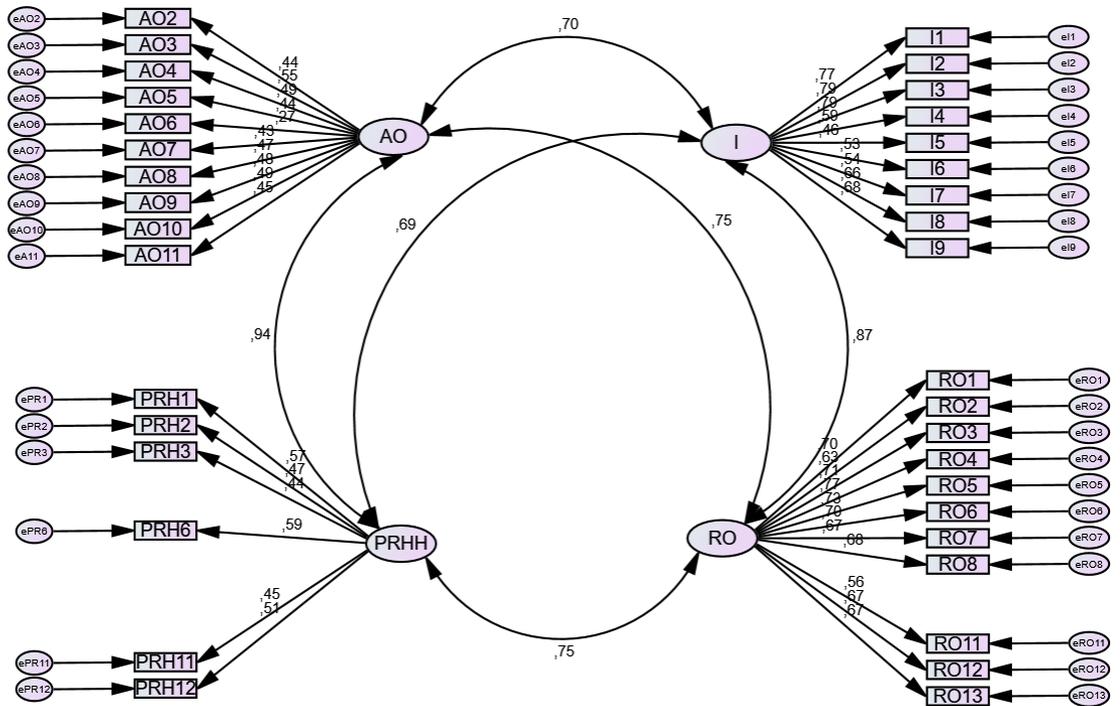
intervenir las variables moderadoras OE, OM y TE y variables de control (tamaño y tipo de industria).

## **5.2 Modelo de mediación**

En este modelo se evaluarán las relaciones entre las variables PRH, AO, I y sus efectos directos e indirectos sobre el desempeño organizativo (RO), sin considerar los efectos moderadores. La variable dependiente será RO y las demás serán variables independientes o mediadoras de las relaciones entre variables.

### *5.2.1 Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)*

Para el AFC, se presenta en la Figura 16 el diagrama de correlaciones para el modelo propuesto, con las respectivas cargas factoriales estandarizadas para cada uno de los ítems y las correlaciones estandarizadas entre las escalas. Podríamos decir que las cargas muestran valores apropiados, pues son mayores que 0,3 en valores absolutos (Fernández, 2016), aunque de acuerdo con Hair et al. (2006) 0,3 es el valor mínimo aceptable y 0,5 es el punto de corte recomendable. En cuanto a las correlaciones entre las variables latentes, se espera que no estén muy cerca de uno.



**Figura 16. Diagrama de correlaciones, modelo de mediación**

De igual forma, se presentan en la Tabla 14 los índices de ajuste para el modelo de mediación. De manera parcial, se observa que solo el índice CMIN/DF cumple con los requisitos de corte recomendados para el modelo. Esto nos muestra, que el modelo de medición presenta desajustes, por lo que se debe proceder a mejorar el modelo. Siguiendo a Blunch (2013), Hair et al. (1998) y Martínez (2000) se

realizan los siguientes procedimientos con el fin de depurar y refinar las propiedades de la escala: Eliminar los ítems con bajas cargas factoriales, realizar los cambios propuestos en los índices de modificación y analizar la matriz de covarianzas, con el fin de encontrar los ítems que producen desajustes en el modelo.

<b>Índice</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor de corte recomendado</b>
CMIN/DF	2,211	1-5
NFI	0,552	>0,90
GFI	0,668	>0,90
AGFI	0,624	>0,90
CFI	0,687	>0,90
PCFI	0,641	>0,80
RMSEA	0,094	<0,06
PCLOSE	0,000	>0,05
RMR	0,107	<0,05

**Tabla 14. Índices de bondad de ajuste, modelo de mediación**

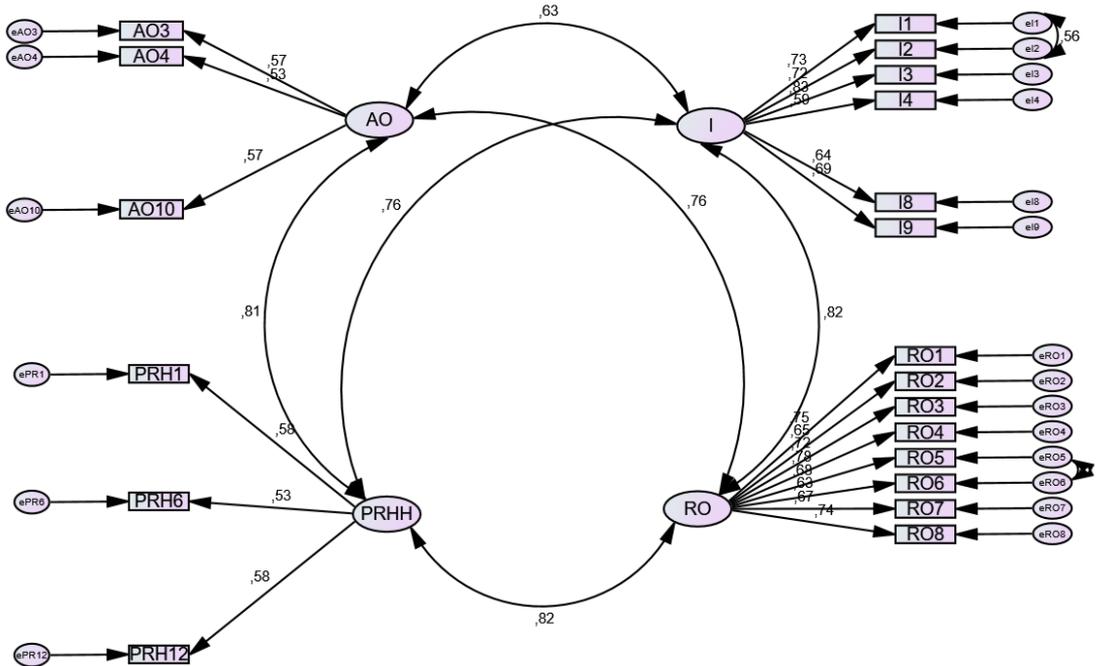
Para comenzar el proceso de ajuste y observando la tabla de índices de modificación (Tabla 15), se procede a eliminar el ítem RO13 por su alta correlación con el factor

I, también se correlacionan los ítems I1 con I2, I6 con I7, I7 con I8 y RO5 con RO6. Adicionalmente, en base a las correlaciones mostradas en la Figura 16, se eliminan los ítems AO2, AO5, AO6, AO7, I5, PRH3 y PRH11 por su baja carga factorial. En una segunda etapa, se eliminan los ítems AO9, AO11, I6, I7, PRH2 y RO11, por bajas cargas con sus respectivos factores. Además, se elimina RO12 por su alta covarianza con otras variables (2,43 con I2 y 2,29 con I1) pues se espera que sea menor a 2 (Jöreskog y Sörbom, 1984). Finalmente se elimina el ítem AO8 por baja carga factorial.

			M.I.	Par Change
eRO1:	<--	I	32,336	,267
eRO5	<--	eRO6	23,451	,230
el7	<--	el8	34,230	,499
el6	<--	el7	36,410	,552
el2	<--	eRO13	20,618	,239
el1	<--	el2	38,987	,362

**Tabla 15. Índices de modificación Modelo de mediación**

Una vez realizados estos ajustes, el modelo de nuestra investigación puede observarse en la Figura 17, donde AO y PRHH retienen el mínimo de 3 ítems cada uno.



**Figura 17. Diagrama de correlaciones depurado, con mediación**

En la Figura 17 se muestra el diagrama de correlaciones del modelo con los coeficientes estandarizados para cada una de las variables de medición. Se observa que las

variables latentes AO y PRHH presentan cargas factoriales muy bajas con respecto a sus variables de medición, lo que genera los desajustes del modelo que pueden observarse en la Tabla 16, donde se muestran los índices de bondad de ajuste del modelo después de realizar los cambios anteriores. Aunque los índices de ajuste aumentaron con respecto al modelo inicial, estos siguen estando por debajo de los niveles de corte establecidos.

<b>Índice</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor de corte recomendado</b>
CMIN/DF	2,124	1-5
NFI	0,772	>0,90
GFI	0,807	>0,90
AGFI	0,750	>0,90
CFI	0,862	>0,90
PCFI	0,735	>0,80
RMSEA	0,091	<0,06
PCLOSE	0,000	>0,05
RMR	0,078	<0,05

**Tabla 16. Índices de bondad de ajuste modelo depurado**

Adicionalmente, cuando se presentan altas intercorrelaciones como sucede con el modelo anterior, es

necesario evaluar la validez discriminante del modelo de medición, de tal forma que se obtengan resultados confiables en la investigación (Farrell, 2010). En la Tabla 17 se presentan el AVE (Average Variance Extracted), el CR (Composite Reliability) además de la matriz de correlaciones factoriales, donde en la diagonal se encuentran la raíz cuadrada del AVE de cada factor.

	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>MSV</b>	<b>ASV</b>	<b>I</b>	<b>AO</b>	<b>RO</b>	<b>PRHH</b>
<b>I</b>	0,854	0,497	0,669	0,551	0,705			
<b>AO</b>	0,576	0,312	0,650	0,542	0,635	0,559		
<b>RO</b>	0,887	0,497	0,676	0,640	0,818	0,758	0,705	
<b>PRHH</b>	0,581	0,317	0,676	0,635	0,762	0,806	0,822	0,563

**Tabla 17. Índices de validez para el modelo sin moderación**

Para revisar la validez discriminante de las escalas, siguiendo a Hair et al. (1998), la raíz cuadrada del AVE de cada variable debe ser mayor que la correlación estimada de dicha variable con respecto a cada una de las variables restantes (por ejemplo, I con AO). Para revisar la validez convergente de las escalas, el AVE de cada una de las variables debe ser mayor a 0,5. En cuanto a la fiabilidad

de la escala, Nunally (1978) considera que el valor de CR debe ser mayor a 0,7, aunque otros autores consideran que es buena para valores superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988).

Los resultados sugieren problemas de validez discriminante entre los distintos constructos debido a que no cumplen en casi ningún caso el criterio establecido. Adicionalmente el AVE es menor a 0,5 lo que muestra problemas de validez de convergencia especialmente para los constructos de AO y PRHH. En cuanto a la fiabilidad de la medición de los constructos, esta se encuentra regular para los mismos constructos, mientras en el caso de I y RO se observa una alta fiabilidad de la escala.

### *5.2.2 Análisis multigrupo para AFC*

Para comparar las cargas factoriales en el SEM, es necesario evaluar si las escalas son similares entre los grupos de empresas familiares y no familiares. Para ello se procede a realizar el análisis multigrupo explicado en la sección de metodología. La Tabla 18 muestra el cambio en los índices CMIN y CFI, a medida que se van restringiendo los parámetros. Según los resultados mostrados en la tabla, se observa que en el caso del modelo A, solo con un 90% de confiabilidad se aseguran diferencias entre las cargas factoriales para los grupos

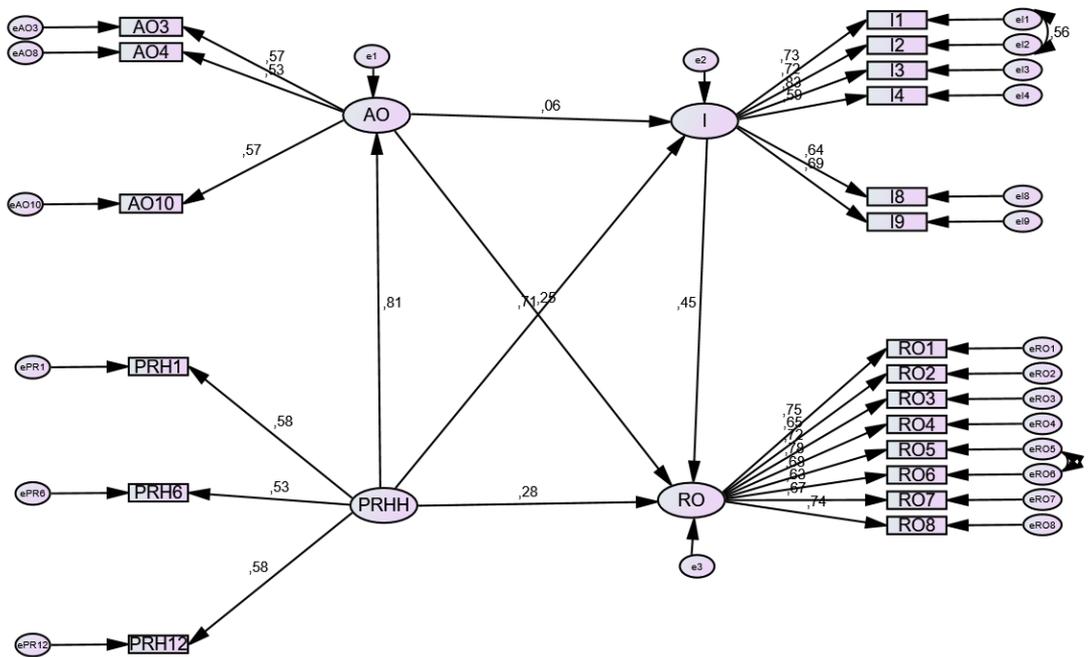
familiares y no familiares. Y se observa que el cambio en el índice CFI de cada modelo es mínimo, comprobando que no existen diferencias significativas entre las escalas construidas para empresas familiares y no familiares. De este modo podemos concluir que las escalas de medida obtenidas en el CFA pueden utilizarse para ambos grupos.

Modelo	$\Delta$ CMIN	$\Delta$ Df	P-valor	$\Delta$ CFI
A	23,715	16	0,096	-0,006
B	9,42	10	0,493	0,001
C	39,269	22	0,013	-0,013

**Tabla 18. Análisis multigrupo modelo sin moderación**

### *5.2.3 Modelo Estructural con mediación*

Con las estructuras factoriales obtenidas del modelo depurado de la sección anterior, se procede a construir el modelo hipotético a comprobar, el cual se presenta en la figura 18. En dicha modelo pueden observarse los coeficientes estandarizados del modelo propuesto.



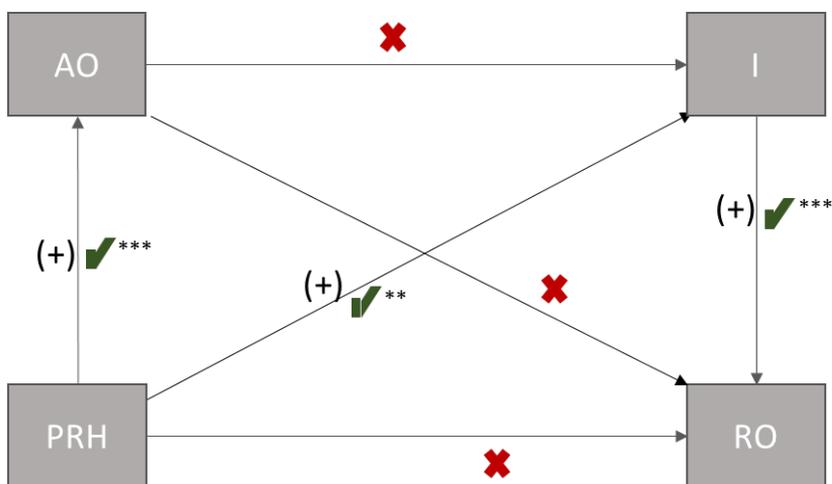
**Figura 18. Diagrama SEM modelo de mediación**

De manera similar, la Tabla 19, además de mostrar los coeficientes estandarizados del modelo estructural estimado; muestra los coeficientes no estandarizados, junto con los respectivos errores estándar y niveles de significancia de cada coeficiente. Se observa de las relaciones planteadas, que solo las relaciones AO-PRHH, I-PRHH y RO-I son significativamente diferentes de cero, asumiendo un nivel de confianza del 5%.

			Standardized Regression weights	Regression weights	S.E.	P-valor
AO	<-	PRHH	0,806	0,764	0,196	0,000***
I	<-	AO	0,059	0,105	0,585	0,857
I	<-	PRHH	0,715	1,215	0,606	0,045**
RO	<-	I	0,445	0,274	0,093	0,003***
RO	<-	PRHH	0,283	0,296	0,293	0,312
RO	<-	AO	0,247	0,272	0,241	0,260

**Tabla 19. Coeficientes estimados del modelo estructural con mediación. \*p<0,1, \*\*p<0,05, \*\*\*p<0,001**

Con base en los resultados obtenidos para el modelo planteado con mediación y sin moderación, es posible concluir que existe un efecto directo de la innovación sobre los resultados organizativos y que existe un efecto indirecto mediado por la innovación de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos (Figura 19). Adicionalmente, se observa que el aprendizaje organizativo no tiene ningún tipo de efecto (directo o indirecto) sobre los resultados organizativos, mientras que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto sobre el aprendizaje organizativo.



**Figura 19. Esquema de resultados SEM con mediación**

#### 5.2.4 Empresas Familiares versus no Familiares

Por último, se verifica si existen diferencias significativas entre los coeficientes estimados para los grupos de empresas familiares y no familiares. Para ello se procede a realizar el análisis multigrupo explicado en la sección de metodología y los resultados se muestran en la Tabla 20. Basados en la prueba chi-cuadrado de invarianza métrica es posible asegurar con una confianza del 95%, que no se

comprueban diferencias significativas entre los coeficientes estimados para los grupos familiares y no familiares. En el modelo B, donde se asume que los coeficientes estimados son iguales entre los grupos, el CFI aumenta con respecto al modelo A; donde se supone debe disminuir debido a la restricción adicional impuesta; lo anterior nos dice que la estimación de los coeficientes para grupos familiares y no familiares son iguales, o lo que es lo mismo su p-valor muestra que la restricción no es significativa. En conclusión, no es posible comprobar ninguna diferencia significativa en las relaciones de las variables estudiadas entre empresas familiares y no familiares.

Modelo	$\Delta$ CMIN	$\Delta$ Df	P-valor	$\Delta$ CFI
A	23,699	16	0,0963	-0,006
B	3,793	6	0,7047	0,002
C	1,581	1	0,2086	-0,001
D	4,045	3	0,2566	0,000
E	39,269	22	0,0131	-0,013

**Tabla 20. Análisis multigrupo modelo de mediación y sin moderación**

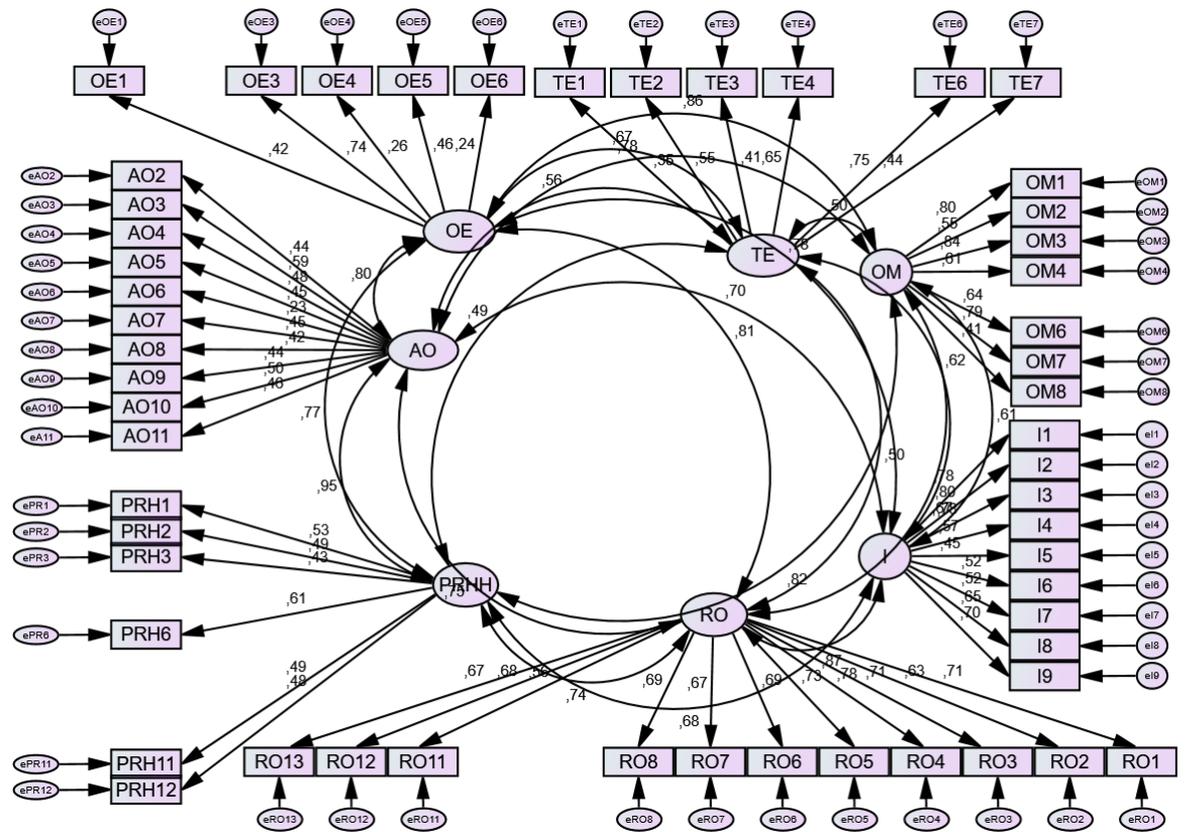
### **5.3 Modelo de mediación y moderación**

Para este modelo se tuvieron en cuenta las variables anteriormente estudiadas (PRHH, AO, I y RO), y adicionalmente se incluyeron tres variables que actúan como moderadoras de la siguiente forma: La escala OM y OE, se asumen como moderadoras del efecto que tiene AO sobre I; y la escala TE entrará a moderar el efecto que tiene el factor I sobre RO.

#### *5.3.1 Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)*

Para el AFC, se presenta en la Figura 20 el diagrama de correlaciones para el modelo de mediación y moderación, con las respectivas cargas factoriales

estandarizadas para cada uno de los ítems y las correlaciones estandarizadas entre los factores. Se evidencia la presencia de bajas cargas factoriales, especialmente en los ítems de los factores AO, OE y PRH.



**Figura 20. Diagrama causal, modelo de mediación y moderación**

La Tabla 21 muestra los índices de ajuste para el modelo de mediación y moderación. Se observa que casi ninguno de los índices supera el valor del corte recomendado, sugiriendo que el modelo, contiene desajustes en la medición de sus escalas.

Índice	Valor	Valor de corte recomendado
CMIN/DF	2,091	1-5
NFI	0,455	>0,90
GFI	0,604	>0,90
AGFI	0,567	>0,90
CFI	0,608	>0,90
PCFI	0,576	>0,80
RMSEA	0,089	<0,06
PCLOSE	0,000	>0,05
RMR	0,113	<0,05

**Tabla 21. Índices de bondad de ajuste, modelo de mediación y moderación**

Tal como se realizó en la sección anterior, se procede a depurar el modelo de medición para que este genere un mejor ajuste. Teniendo en cuenta los índices de modificación mostrados en la Tabla 22, se procede a

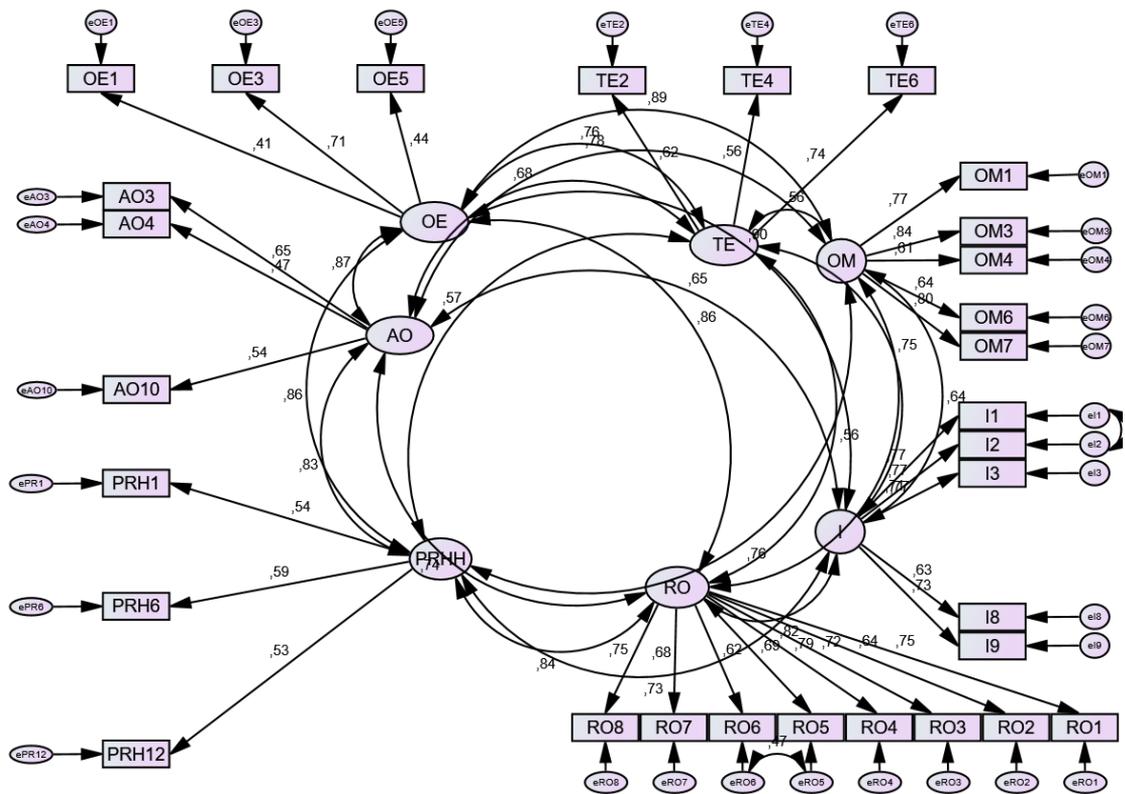
eliminar RO13 por su alta correlación con I, además se correlacionan los siguientes ítems: OE4 con OE6, I6 con I7, I7 con I8, I1 con I2 y RO5 con RO6. También, se eliminan los ítems OE4, OE6, AO6, TE1, I5 y PRH3, por su baja carga factorial. En una segunda etapa, se procede a eliminar AO8, AO9, TE3 y OM9 por baja carga factorial. Posteriormente, se eliminan los ítems AO2, AO5, TE7, I6, I7, PRH2 y RO11 por baja carga factorial. Finalmente, se eliminan los ítems AO4, AO7, OM2, I4 y PRH11 por baja carga factorial.

			M.I.	Par Change
eOE4	<-->	eOE6	32,303	,693
eRO13	<-->	I	24,329	,222
eRO5	<-->	eRO6	23,805	,233
el7	<-->	el8	35,452	,515
el6	<-->	el7	37,349	,566
el1	<-->	el2	34,818	,326

**Tabla 22. Índices de modificación, modelo de mediación y moderación**

La Figura 21 muestra el diagrama de correlaciones del modelo con los coeficientes estandarizados para cada una de las variables de medición luego de estos ajustes. Se observa que las variables latentes AO, OE y PRHH presentan cargas factoriales muy bajas con respecto a

sus variables de medición, siendo probablemente estos tres factores los causantes del desajuste en el modelo de medición.



**Figura 21. Diagrama causal depurado, modelo de mediación y moderación**

En la Tabla 23 se muestran los índices de bondad de ajuste del modelo después de realizar los cambios anteriores. La tabla muestra que los índices de ajuste aumentaron con

respecto al modelo de medición inicial, sin embargo, estos siguen estando por debajo de los niveles de corte establecidos.

Índice	Valor	Valor de corte recomendado
CMIN/DF	1,822	1-5
NFI	0,716	>0,90
GFI	0,756	>0,90
AGFI	0,703	>0,90
CFI	0,844	>0,90
PCFI	0,741	>0,80
RMSEA	0,077	<0,06
PCLOSE	0,000	>0,05
RMR	0,087	<0,05

**Tabla 23. Índices de bondad de ajuste, modelo de mediación y moderación depurado**

Para evaluar la validez discriminante del modelo de medición, la Tabla 24 muestra los índices de validez para el modelo de mediación y moderación. Los resultados sugieren problemas de validez discriminante entre los distintos constructos. Adicionalmente el AVE solo es mayor a 0,5 en el factor OM, lo que muestra problemas de validez

de convergencia especialmente para los constructos de AO, PRHH, OE y TE. En cuanto a la fiabilidad de la medición de los constructos, esta se encuentra regular para AO, PRHH, OE y TE, mientras que se encuentra moderada para I, RO y OM.

	CR	AV	MS	AS	AO	I	PR	RO	TE	OM	OE
AO	0,572	0,3	0,7	0,5	0,5						
I	0,853	0,5	0,8	0,5	0,6	0,7					
PRHH	0,568	0,3	0,7	0,5	0,8	0,7	0,5				
RO	0,887	0,4	0,7	0,5	0,7	0,8	0,8	0,7			
TE	0,675	0,4	0,5	0,4	0,6	0,7	0,5	0,5	0,6		
OM	0,855	0,5	0,7	0,5	0,7	0,6	0,7	0,7	0,5	0,7	
OE	0,532	0,2	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,5

**Tabla 24. Índices de validez para el modelo de mediación y moderación**

### 5.3.2 Análisis Multigrupo para AFC

Por último, se realiza el análisis multigrupo de acuerdo a la explicación desarrollada en la sección de metodología. La tabla 25 muestra el cambio en los índices CMIN y CFI, a medida que se van restringiendo los parámetros. Al analizar la prueba de hipótesis de invarianza métrica, no es posible asegurar con un nivel de confianza alto diferencias entre las estimaciones de las escalas entre los grupos familiares y no familiares. Adicionalmente, se observa que el cambio en el índice CFI de cada modelo es mínimo,

comprobando que no existen diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares para construir las escalas de medida propuestas.

Modelo	$\Delta$ CMIN	$\Delta$ DF	P-valor	$\Delta$ CFI
A	30,245	23	0,1425	-0,004
B	33,153	28	0,2302	-0.002
C	46,803	32	0,0442	-0,007

**Tabla 25. Análisis multigrupo del modelo de mediación y moderación**

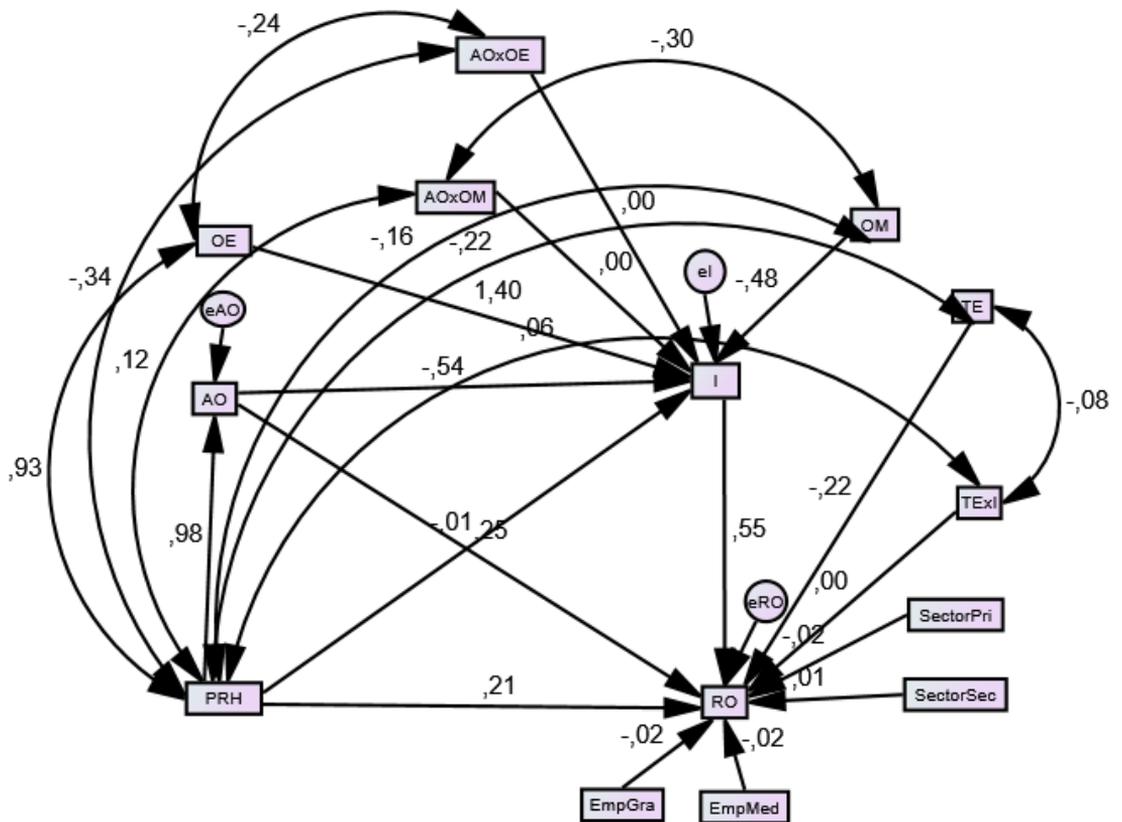
### *5.3.3 Modelo Estructural con mediación y moderación*

Con las estructuras factoriales obtenidas del modelo depurado de la sección anterior, se procede a construir el modelo hipotético a comprobar (Figura 22). Dado que el modelo a estimar incluye variables moderadoras, es necesario realizar una estimación preliminar de las escalas de medida, lo cual se logra calculando los valores ajustados mediante las cargas factoriales obtenidas del análisis confirmatorio. De esta forma se transforman las variables latentes a variables observadas y de este modo poder interactuarlas con las variables moderadoras.

En este caso se incluyen las variables de control dicotómicas para tamaño de la empresa y sector industrial

Para controlar por tamaño de la empresa se incluyeron dos variables dicotómicas: la primera variable, llamada EmpGra toma valores de 1 si la empresa tiene más de 200 empleados y 0 en caso contrario. Por otro lado, la variable EmpMed toma valores de 1 si la empresa tiene entre 51 y 200 empleados y 0 en caso contrario. Para la interpretación de los resultados en el caso de estas variables de control se toma como base las empresas pequeñas.

Finalmente, para controlar por sector industrial se incluyeron también dos variables dicotómicas: la primera variable, llamada SectorPri toma valores de 1 si la empresa pertenece al sector primario y 0 en caso contrario. Por otro lado, la variable SectorSec toma valores de 1 si la empresa pertenece al sector secundario y 0 en caso contrario. Para la interpretación de los resultados en el caso de estas variables de control se toma como base las empresas del sector terciario.



**Figura 22. Modelo estructural con mediación, moderación y variables de control**

En la Tabla 26 se muestran los coeficientes estandarizados del modelo de ecuaciones estructural estimado, los coeficientes no estandarizados, los respectivos errores estándar, y niveles de significancia de cada coeficiente estimado. Se observa que los

coeficientes son significativamente diferentes de cero a excepción de la interacción entre Turbulencia e Innovación y las variables control de sector industrial.

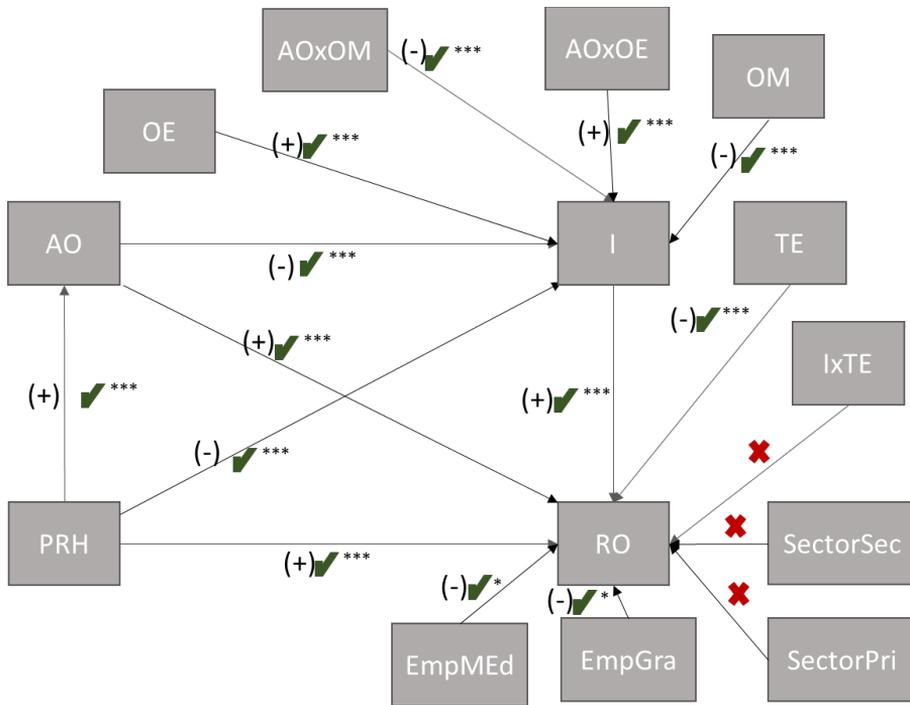
			Standardized Regression weights	Regression weights	S.E.	P-valor
ZAO	<--	ZPRHH	0,976	0,946	0,019	0,000***
ZI	<--	ZAO	-0,544	-0,538	0,002	0,000***
ZI	<--	ZPRHH	-0,008	-0,007	0,002	0,002***
ZI	<--	AOxOM	-0,002	-0,003	0,000	0,000***
ZI	<--	ZOM	-0,481	-0,737	0,001	0,000***
ZI	<--	AOxOE	0,002	0,002	0,000	0,000***
ZI	<--	ZOE	1,398	2,114	0,002	0,000***
ZRO	<--	ZPRHH	0,211	0,281	0,089	0,002***
ZRO	<--	ZI	0,545	0,756	0,039	0,000***
ZRO	<--	ZAO	0,25	0,342	0,076	0,000***
ZRO	<--	TEI	-0,003	-0,005	0,023	0,827
ZRO	<--	EmpMed	-0,022	-0,146	0,075	0,053*
ZRO	<--	EmpGra	-0,021	-0,109	0,059	0,067*
ZRO	<--	SectorSec	0,009	0,037	0,049	0,460
ZRO	<--	SectorPri	-0,019	-0,127	0,078	0,102
ZRO	<--	ZTE	-0,217	-0,450	0,031	0,000***

**Tabla 26. Coeficientes estimados del modelo estructural con mediación y moderación**

En base en los resultados mostrados en la Figura 23, para el modelo planteado incluyendo variables de mediación, moderación y control, es posible concluir que las Prácticas de Recursos Humanos (PRH), la Innovación (I) y

Aprendizaje Organizativo (AO) tienen un efecto positivo y significativo sobre los Resultados organizativos (RO). Sin embargo, se observa que el Aprendizaje Organizativo (AO) y las Prácticas de Recursos humanos, tiene un impacto significativo pero negativo sobre la innovación (I) y por tanto un efecto indirecto negativo en los Resultados organizativos (RO).

En cuanto a las variables moderadoras incluidas en el modelo, se observa que orientación emprendedora (OE) tiene un efecto positivo y significativo sobre la moderación entre Aprendizaje organizativo (AO) e Innovación (I), contrario a lo que sucede con la variable Orientación al Mercado (OM), la cual tiene un efecto significativo pero negativo. En cuanto a la variable Turbulencia (TE), se encuentra que el efecto moderador que ejerce entre Innovación (I) y Resultados organizativos (RO) no es significativo. En cuanto a las variables de control sólo el tamaño de la empresa tiene impacto sobre los Resultados organizativos (RO), siendo el efecto negativo, lo que se traduce en que las empresas pequeñas en promedio obtienen mejores resultados organizativos.



**Figura 23. Esquema de resultados SEM con variables de mediación, moderación y control**

#### 5.3.4 Empresas Familiares versus no Familiares

Por último, se verifica si existen diferencias significativas entre los coeficientes estimados para los grupos de empresas familiares y no familiares, siguiendo el procedimiento explicado anteriormente. En este caso se estiman solo cuatro modelos y no seis, por la transformación realizada en las variables latentes: Sin restringir (modelos base), con coeficientes estimados

iguales (Modelo A), covarianzas estructurales iguales (Modelo B) y residuos estructurales iguales (Modelo C). En la Tabla 27 se muestran los resultados para el análisis multigrupo del modelo estructural. Basados en la prueba chi-cuadrado de invarianza métrica no es posible comprobar diferencias significativas entre los coeficientes estimados para los grupos familiares y no familiares, sin embargo, se evidencia una diferencia significativa de las covarianzas estructurales entre grupos. Adicionalmente, se observa que el CFI cambia poco para cada modelo. En conclusión, es posible ver ciertas diferencias entre los coeficientes estimados para los grupos familiares y no familiares, pero no lo suficientemente significativos.

Dado que se demuestra que las covarianzas estructurales son diferentes entre grupos familiares y no familiares y por ende los coeficientes estandarizados, puede afirmarse que hay diferencias entre las relaciones de las variables consideradas en el modelo para ambos grupos, especialmente para el caso del efecto de AO sobre RO, tanto el efecto directo como el mediado por I (Anexo 2).

Modelo	$\Delta$ CMIN	$\Delta$ Df	P-valor	$\Delta$ CFI
A	20,914	16	0,182	-0,001
B	53,099	20	0,000	-0,010
C	4,288	3	0,232	0,000

**Tabla 27. Análisis multigrupo modelo estructural con variables de mediación, moderación y control**

<b>Hipótesis</b>	<b>Resultados</b>
<b>H1:</b> Las prácticas de recursos humanos tienen un efecto directo y positivo en el desempeño organizativo	Se acepta
<b>H2:</b> La innovación media en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo	Se acepta (la mediación disminuye el efecto positivo de PRRHH sobre RO)
<b>H3:</b> El aprendizaje organizativo media en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo	Se acepta (la mediación aumenta el efecto positivo de PRRHH sobre RO)
<b>H4:</b> El aprendizaje organizativo media en la relación entre las prácticas de recursos humanos e innovación	Se acepta (la mediación aumenta el efecto negativo de PRRHH sobre I)
<b>H5:</b> La orientación emprendedora modera la relación entre aprendizaje organizativo e innovación	Se acepta (efecto positivo reduce la relación negativa)
<b>H6:</b> La orientación al mercado modera la relación entre aprendizaje organizativo e innovación	Se acepta (efecto negativo potencia la relación negativa)
<b>H7:</b> La turbulencia del entorno modera la relación entre innovación y desempeño organizativo	No es posible probarla
<b>H8:</b> Existen diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares en la relación entre prácticas de RRHH y desempeño organizativo, mediada por el aprendizaje organizativo y la innovación, y considerando el efecto moderador de la orientación emprendedora, la orientación al mercado y la turbulencia del entorno	Se acepta (covarianzas estructurales)

**Tabla 28. Prueba de Hipótesis. PRRHH = Prácticas de recursos humanos. RO = Resultado organizativo. I = Innovación.**

Hipótesis	Efecto		
	Indirecto	Directo	Total
H2	-0,004*	0,211*	0,207*
H3	0,244*	0,211*	0,455*
H4	-0,531	-0,008*	-0,539*

**Tabla 29. Efectos de las variables mediadoras AO (Aprendizaje organizativo) e I (Innovación). No se tienen en cuenta las variables moderadoras, por tener una media igual a cero al estar estandarizadas, por lo que el efecto sobre los coeficientes se cancela. \*p<0,05**

	Efecto		
	Indirecto	Directo	Total
PRRHH	0,211*	-0,05	0,161*
AO	0,25*	-0,296*	-0,046*
I	0,545	0	0,545*

**Tabla 30. Efectos de PRRHH (Prácticas de Recursos Humanos) AO (Aprendizaje Organizativo) e I (Innovación) sobre RO (Resultado Organizativo). No se tienen en cuenta las variables moderadoras, por tener una media igual a cero al estar estandarizadas, por lo que el efecto sobre los coeficientes se cancela. \*p<0,05**

	<b>Familiar</b>		
	Efecto		
	Directo	Indirecto	Total
PRRHH	0,174	-0,13	0,044
AO	0,292*	-0,418*	-0,126
I	0,565*	0	0,565*

	<b>No familiar</b>		
	Efecto		
	Directo	Indirecto	Total
PRRHH	0,337*	0,008	0,345*
AO	0,229*	-0,217*	0,012
I	0,433*	0	0,433*

\*Significativo al 95%

**Tabla 31. Efectos de PRRHH, AO e I sobre RO en Empresas familiares vs. no familiares**

En la Tabla 29 se muestran los efectos directos y los efectos indirectos, por tanto, el efecto mediador de las variables aprendizaje organizativo e innovación. Específicamente, en el caso de la hipótesis 1, hay un efecto directo positivo y significativo de PRRHH sobre RO de 0,211. En el caso de la hipótesis 2, se evidencia un efecto indirecto de I sobre RO, en este caso negativo y significativo de 0,004, que hace que el efecto total, mediado por I, sea menor, de solo 0,207. Esto indica que la

mediación de la variable innovación, reduce el impacto que las prácticas de recursos humanos tienen sobre el RO.

En el caso de la hipótesis 3, se observa que el efecto directo de PRRHH sobre aprendizaje, se potencia a través de la mediación de la variable aprendizaje organizativo, pues el efecto indirecto es positivo y significativo de valor 0,244, pero el efecto total es de 0,455. En el caso de la hipótesis 4, el efecto directo de PRHHH sobre I es negativo y significativo, y dado que el efecto indirecto de AO también es negativo, lo que hace la variable mediadora AO es aumentar el efecto para un total negativo de 0,539.

En la Tabla 30 se muestran los efectos directos e indirectos sobre RO, así como los totales de las variables AO, I y PRHH. Especialmente en el caso de PRRHH, se ve que el efecto total disminuye debido a las mediaciones, aunque el resultado es significativo y positivo. En el caso de la innovación, no hay efectos indirectos y el efecto total es positivo y significativo. En el caso de aprendizaje organizativo, el efecto directo es positivo, pero cuando se toma en cuenta el efecto indirecto, el total disminuye, aunque resulta también positivo, pero no significativo.

En la Tabla 31 se observa la comparación de los efectos de PRRHH, AO e I sobre RO en empresas familiares versus no familiares. Vemos que el efecto total de AO sobre RO no es significativo en ninguno de los dos casos. Asimismo, el efecto de PRRHH sobre RO tampoco lo es en el caso de las empresas familiares. Podemos afirmar que el efecto de la innovación en el caso de empresas familiares es mayor y es directo, pues no hay efectos indirectos. También puede decirse que las diferencias probadas a través del análisis de covarianzas estructurales son en parte debidas a que las PRRHH no afectan los resultados organizativos en el caso de las empresas familiares, a diferencia de las empresas no familiares donde el efecto total es positivo y significativo.

## **6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

El objetivo principal de esta investigación ha sido evaluar la relación entre las prácticas de recursos humanos y desempeño organizativo, considerando el rol de determinadas variables, así como analizar si existen algún efecto por el hecho de que las empresas sean o no familiares. En particular, se han analizado los efectos mediadores del aprendizaje organizativo y de la innovación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo, el efecto mediador del aprendizaje

organizativo en la relación entre las prácticas de recursos humanos y la innovación, así como los efectos moderadores de tres variables: orientación al mercado, orientación emprendedora y turbulencia del entorno. Las variables de control consideradas en el modelo teórico propuesto han sido el tamaño de la empresa y el sector.

En este sentido, se plantearon 8 hipótesis, que establecen una relación directa, tres mediaciones y tres moderaciones, así como las posibles diferencias entre empresas familiares y no familiares para el modelo planteado (Tabla 28).

Todas las hipótesis del modelo se aceptan, excepto la hipótesis 7, donde las relaciones no resultan significativas. Se podría considerar que el hallazgo sobre la medición del aprendizaje organizativo en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo es un aporte destacado a la literatura, debido a que esta relación no había sido probada con anterioridad. Asimismo, la moderación de la orientación al mercado y la orientación emprendedora sobre la relación entre aprendizaje organizativo e innovación, que resultan significativas, no habían sido consideradas con anterioridad. Finalmente, este trabajo aporta un avance importante en la investigación de la literatura sobre la empresa familiar a través de la hipótesis 8, donde se demuestra que hay diferencias significativas entre empresas familiares y no

familiares para el conjunto del modelo de relaciones propuesto (Tabla 31).

Este trabajo permite concluir que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre el aprendizaje organizativo y sobre el desempeño organizativo, tanto de forma directa, como mediado por la variable aprendizaje organizativo. Estos resultados son consistentes con la literatura (Delery y Doty, 1996, Huselid, 1995; Wright, Gardner, Moynihan y Allen, 2005; Mavondo et al., 2005; Hu, Wu y Shi, 2017), aunque Jiménez y Sanz (2008) no pudieron probar esta relación directa de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos, si lo hicieron Sánchez et al. (2015). Estos resultados tienen importantes implicaciones para la investigación y dirección de empresas, pues las organizaciones deben dedicar esfuerzos a las prácticas de recursos humanos que realmente aporten a los resultados de forma directa o a través de la promoción del aprendizaje organizativo. Específicamente, los resultados revelan que las variables que impactan significativamente en el aprendizaje organizativo están relacionadas con el entrenamiento y la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo cual es consistente con Pérez et al. (2006), los cuales evidenciaron que la selección, el entrenamiento y la participación de los empleados en la toma de decisiones

influye positivamente el aprendizaje organizativo. Sin embargo, también encuentran que los sistemas de recompensa no tienen impacto (consistente con los resultados de esta investigación). El resultado también es consistente con El-Ghalayini (2017), quien muestra que el entrenamiento y el desarrollo tienen un impacto mayor sobre el desempeño que otras prácticas de RRHH, como la selección y el reclutamiento.

Resulta fundamental continuar con el estudio de estas relaciones, dada la falta de investigación que demuestre de forma clara que las prácticas de recursos humanos influyen de forma significativa sobre los resultados organizativos, así como también que los sistemas de remuneración pudieran no afectar al desempeño organizativo. Mi experiencia laboral me ha permitido observar que no todos los empleados creen en el poder de motivación de las políticas de retribución, y esto se evidencia a través de diferentes resultados en el conjunto de los empleados. Es decir, algunos empleados se movilizan excepcionalmente frente a los sistemas de recompensa, mientras que otros no son impactados y hasta es posible que en algunos empleados pudiesen tener efectos negativos. Posibles estudios futuros pudiesen centrarse en las diferencias personales de los trabajadores y sus efectos sobre la efectividad de los sistemas de recompensa sobre los

resultados, por ejemplo, la resistencia al cambio de los empleados, su propensión al riesgo, entre otros. Considerando las investigaciones más recientes (Guest, 2017; Salas-Vallina et al., 2017b), parece que es necesario reconsiderar el modelo de gestión de personas hacia una perspectiva más humanista, en la que el centro de los modelos teóricos de gestión sea la felicidad de los empleados.

Aunque la hipótesis 2 nos permite observar que el efecto de la innovación sobre el desempeño, lo cual es consistente con la literatura (Fernández, López, Rodríguez y Sandulli, 2007; Lin y Chen, 2007; Fernández y Peña, 2009; Hoonsopon y Ruenrom, 2009), su efecto negativo de mediación no está en línea con las investigaciones previas (Jiménez y Sanz, 2008). En este sentido, es posible que la escala de prácticas de recursos humanos (que mostró debilidades durante los análisis de resultados), no necesariamente representa el ideal para la innovación, pues de acuerdo con Jiménez y Sanz (2008) y con base en la teoría contingente, las configuraciones cambian dependiendo de la organización, y por ello recomiendan tomar la estrategia como variable de control, lo que no se incluyó en la presente investigación. Otra posible explicación de este resultado pudiese estar relacionado con la investigación

de Shipton et al. (2005), quienes muestran que las organizaciones con un enfoque "sofisticado" en su gestión de recursos humanos tienden a ser significativamente más innovadoras; este efecto negativo podría estar relacionado con un desarrollo "común" o poco sofisticado de la gestión de recursos humanos en las empresas de la muestra de este trabajo. Otra posible explicación para este efecto negativo es que dado que las prácticas de RRHH que resultaron significativas fueron entrenamiento y participación de los empleados en la toma de decisiones, tal vez estas no son las que más impacto tienen en la propensión y el éxito de la innovación. De acuerdo con Arvanitis et al. (2016) son las combinaciones de diferentes prácticas de recursos humanos las que más impactan en la innovación (en particular, en la propensión a innovar). En este trabajo, en esta investigación no se combinan diferentes prácticas de recursos humanos, lo cual se recomienda en futuras investigaciones.

Desde el punto de vista práctico, los resultados de esta investigación tienen especial trascendencia. La principal conclusión es que tanto la innovación como el aprendizaje organizativo requieren de prácticas de recursos humanos que permitan desarrollar, evaluar y premiar el trabajo que sea consistente con las metas de innovación y aprendizaje

de la organización (Martell y Carroll, 1995), pues de otro modo el impacto sobre el desempeño organizativo podría ser incluso negativo. De acuerdo con los resultados de esta investigación, las personas involucradas en la innovación, el desarrollo de nuevos productos y mercados, patentes y estructuras que apoyen la innovación son significativas, y se recomienda revisar las prácticas de recursos humanos que Jiménez y Sanz (2008) proponen para fomentar la innovación organizativa. Por otro lado, el desarrollo de una verdadera gestión estratégica de recursos humanos que incentive la innovación es esencial si las empresas pretenden conseguir resultados en su desempeño.

También sería interesante estudiar el tipo de prácticas de recursos humanos en Colombia. Una posible hipótesis sería que los resultados negativos obtenidos de las prácticas de recursos humanos sobre la innovación están relacionados con prácticas de retribución donde no se incentiva al empleado creativo que busca la mejora continua, sino que más bien se penaliza, creando una cultura de falta de participación. Relacionar esta cultura con los resultados de innovación, y cómo desde las prácticas de recursos humanos pudiesen incentivarse otro tipo de cultura más innovadora tendría muchos réditos en términos de implicaciones prácticas para las organizaciones en Colombia en general.

En el caso de la hipótesis 4, donde el aprendizaje organizativo media la relación entre prácticas de RRHH e innovación, este resultado es consistente con la literatura (Chen y Huang 2009; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari y Rezazadeh, 2013), pues el efecto es significativo y diferente de cero, pero hasta cierto punto, pues se esperaba un resultado positivo del efecto indirecto de aprendizaje organizativo sobre innovación (Pérez, Montes y Vázquez, 2005; Alegre y Chiva, 2008; Fernández, Alegre y Chiva, 2012; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell y Craig, 2008; Zahra, 2012; Kiziloglu, 2015; Raj y Srivastava, 2016). Sin embargo, este resultado pudiese explicarse debido a los efectos moderadores de la variable orientación al mercado (que es significativo y negativo). Es posible que si la organización presenta una marcada orientación al mercado esta podría afectar la forma en como esta aprende, y por tanto lo que logra en términos de la innovación. Este resultado se relaciona con el clúster de “innovadores proactivos” que Stock y Zacharias (2011) encuentran en su investigación, cuando explican que la innovación se basa en las preferencias de los consumidores (relacionada con la orientación al mercado) que alcanzan a través de su cultura, aprendizaje organizativo, y sus sistemas de recursos humanos. Para futuras investigaciones es necesario profundizar en la moderación de la orientación al mercado para explicar

estos valores negativos, que creemos no son debidos a la escala, pues la confiabilidad conseguida con la misma fue alta.

Este resultado donde el aprendizaje impactó de forma negativa en la innovación también está relacionado con lo presentado por Shipton et al. (2005), al afirmar que el aprendizaje afectará positivamente a la innovación, cuando la orientación dominante en la organización sea la de aprendizaje exploratorio, pero se espera lo contrario cuando la orientación dominante sea de explotación, es decir cuando los empleados son incentivados a seguir las reglas y mejorar la eficiencia. Puede que este sea el caso de las empresas colombianas estudiadas. Una posible hipótesis para futuras investigaciones estaría relacionada con que una filosofía de orientación al mercado fuerte y un aprendizaje de explotación no contribuyen a que la organización aprenda y por tanto no se lograrán los efectos positivos esperados de este aprendizaje sobre la innovación.

En el caso de la moderación de la orientación emprendedora, ésta resulta positiva, pero la escala revela debilidad durante su análisis de fiabilidad, y por tanto, este efecto no parece ser suficiente para contrarrestar el efecto negativo de la orientación al mercado. Estos resultados parecen ser consistentes con lo encontrado por Morgan et

al. (2015), quienes a diferencia de otros autores (Atuahene-Gima y Ko, 2001; Gruber- y Hoferen, 2015; Buli y Buli, 2017), expresaban que cuando se implementaban juntas ambas orientaciones, la orientación al mercado podía reducir el efecto positivo de la orientación emprendedora sobre el desempeño, en este caso de la innovación.

En el caso de la turbulencia del entorno el efecto no resulta significativo. En cuanto a las variables de control, únicamente el tamaño de empresa presentó efectos significativos y negativos, dado que la base son empresas pequeñas, esto puede interpretarse como que los resultados organizativos son mejores cuando las empresas son pequeñas, luego en el caso de las grandes (0.11 menor con respecto a las pequeñas) y finalmente en el caso de las medianas (0.15 menor con respecto a las pequeñas). Este último resultado demuestra que son las empresas pequeñas las más exitosas en cuanto a resultados, pero parecen pasar por un punto crítico cuando son medianas donde sus resultados parecen decaer, hasta crecer y lograr nuevamente una recuperación en sus resultados.

Es importante destacar la alta correlación entre las variables prácticas de recursos humanos y aprendizaje organizativo, y aunque se esperaba cierta correlación, lo óptimo es que no fuese tan alta, pues indicaría que ambas escalas están midiendo el mismo constructo. En este

sentido, es importante recordar a Mavondo et al. (2005), quienes hacen énfasis en diferenciar orientación al aprendizaje y aprendizaje organizativo, expresando que el primero es una manifestación de la propensión de la organización a aprender y adaptarse, mientras que el aprendizaje organizativo es entrenamiento de los empleados y mecanismos de adquisición de conocimiento y competencias. Sería importante para futuras investigaciones considerar estas diferencias entre estos dos constructos e incluir la orientación al aprendizaje en vez de aprendizaje organizativo, buscando evitar esta correlación y por tanto mejores ajustes del modelo a los datos.

Finalmente, en cuanto a la diferencia entre empresas familiares, puede afirmarse que existen diferencias significativas. Como puede verse en el anexo 2, el efecto positivo de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos es más importante en el caso de empresas familiares que las no familiares, tanto el efecto directo, como el mediado por aprendizaje organizativo. En el caso del efecto de estas prácticas, cuando son mediadas por el aprendizaje organizativo y la innovación al mismo tiempo, el efecto (combinado negativo y positivo) es menor en el caso de empresas familiares versus las no familiares. Las implicaciones prácticas de

estos resultados son fundamentales. Se puede afirmar que las empresas familiares deberían de reforzar sus prácticas de recursos humanos para favorecer el aprendizaje organizativo, incluso por encima de la innovación. Estos resultados son consistentes con lo encontrado por Denison et al. (2004) que demuestran que el desempeño en las empresas familiares es superior a las no familiares, especialmente para la variable aprendizaje organizativo.

De este resultado podría afirmarse que las empresas familiares podrían tener una ventaja competitiva relacionada con el tratamiento diferente que dan a sus empleados a través de sus prácticas de recursos humanos, tal vez impregnadas del espíritu familiar y del estilo directivo que prioriza la supervivencia más allá del beneficio a corto plazo. Esto parece contradecir el sentido común, pues podría haber un paradigma de que en las empresas familiares dichas prácticas no son tan profesionales como en las empresas tradicionales.

Futuras investigaciones podrían profundizar en las diferencias entre las empresas familiares y las tradicionales en relación con estas prácticas. En particular, en cómo estas prácticas se relacionan con la familia y con el estilo directivo.

En cuanto a las limitaciones de la presente investigación, están centradas en el tamaño de la muestra. Posiblemente muchos de los desajustes del modelo son debido a esta causa, pues como se mencionó anteriormente, el tamaño mínimo recomendable para procesar datos con la metodología de ecuaciones estructurales es de 200. Asimismo, para solventar los problemas de ajuste de los modelos es recomendable en el futuro revisar las escalas de prácticas de recursos humanos y la escala de aprendizaje organizativo, ya que ambas presentaron una alta correlación, lo que suponía que estaban midiendo lo mismo. Asimismo, la fiabilidad obtenida para estas escalas no fue la más deseable.

En el caso de las escalas de innovación y resultados organizativos, los resultados fueron muy positivos, obteniéndose fiabilidades por encima de 0,8, por lo que se recomienda su uso en futuras investigaciones. En la escala de innovación los ítems que se mantuvieron estaban relacionados con: personas involucradas en actividades de innovación, desarrollo de nuevos productos y mercados, gestión de avanzada, nuevos equipos para actualizarse y número de patentes. En la escala de resultados organizativos se consideraron válidos ocho ítems que fueron obtenidos de la escala de Jiménez y Sanz (2011).

Sería interesante en el futuro profundizar en cómo la orientación al mercado afecta la relación entre aprendizaje organizativo e innovación, especialmente en el caso de empresas familiares.

Asimismo, esta investigación tiene carácter transversal, y por tanto no podemos garantizar relaciones de causalidad, a pesar de que la literatura apoya el sentido de las relaciones del modelo teórico.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Abdulkrim, G. M. (2013). The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134-143.
- Abdullah, N. H., Wahab, E., y Shamsuddin, A. (2010, December). Human resource management practices as predictors of innovation among Johor SMEs. *En 2010 International Conference on Science and Social Research* (pp. 872-877). IEEE.
- Acedo, F. J., Barroso, C. and Galan, J. L. (2006), The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Akdemir, B., Erdem, O., y Polat, S. (2010). Characteristics of high performance organizations. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics y Administrative Sciences*, 15(1), 155-174.
- Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Aldrich, H. y Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230.
- Alegre, J. y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, 28, 315-326.
- Anderson, B. S., Covin, J. G. y Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between

- entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Andotra, N. y Gupta, R. (2016). Impact of Environmental Turbulence on Market Orientation–Business Performance Relationship in SSIs. *Global Business Review*, 17(4), 806-820.
- Ardito, L. y Petruzzelli, A. M. (2017). Breadth of external knowledge sourcing and product innovation: The moderating role of strategic human resource practices. *European Management Journal*, 35(2), 261-272.
- Argyris, C. y Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arvanitis, S., Seliger, F. y Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 769-800.
- Astrachan, J.; Klein, S.; y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 15(1), 45–58.
- Astrachan, J.H. y Kolenko T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-62.
- Astrachan, J.H. y Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-19.
- Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.

- Ayas, K. (1999). Project design for learning and innovation: Lessons learned from action research in an aircraft manufacturing company. *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice*. Sage Publications, London, 176-193
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores-economicos>
- Barney J.B. y Zajac E. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 5-9.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315.
- Basly, S. (2007). The internalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Magament*, 2(2), 154-180.
- Becker, B. y Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. En Ferris G.R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources*. Connecticut: JAI Press, pp. 53–101.

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R. y Mills, D. Q. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Bentler, P. y Chou, Ch. (1987) Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods y Research*. 16(1), 78- 117.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847
- Bland, J. M. y Altman, D. G. (1997). Cronbach's alpha. *British Medical Journal*, 314(7080), 572.
- Blunch, N. (2013) *Introduction to Structural Equation Modeling Using IBSM SPSS statistics and AMOS*. Second Edition. SAGE Publications Ltd.
- Boer, H. y During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 83-107.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley y Sons.
- Boselie, J. P. y Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management*, 15(3), 67-94.
- Bork, D. (1986). *Family business, risky business*. AMACOM, American Management Association.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64.

- Brewster, C. and Hegewisch, A. (1993). A continent of diversity: personnel management in Europe. *Personnel Management*, 25(1), 36–40.
- Buli, B. M. y Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292-309.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Buttler, J. E., Ferris, G. R. y Napier, N. K. (1991). *Strategy and human Resources Management*. Cincinnati: South Western.
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. 2nd edition. New York: Taylor & Francis Group.
- Cacciolatti, L. y Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.
- Calantone, R., Garcia, R. y Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79–102.

- Campo-Arias, A. y Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831-839.
- Cardona, J. y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- Carlson D.S., Upton N. y Seaman S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Carsrud, A., Lara, S. E. P. T., y Sachs, R. (1996). *Exploring a classification scheme for closely-held businesses: Getting to a workable definition of family firms*. UCLA Center for International Business Education and Research, Anderson School at UCLA.
- Cassia, L., De Massis A., y Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms. An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 8(2), 198-232.
- Castillo, D. J., Ramón, A. M. E., Real, J. L. R. y Pérez, M. S. (2013). Análisis de los efectos moderadores de la inversión en I+ D y la experiencia exportadora sobre la relación entre barreras a la exportación e intensidad exportadora bajo distintos niveles de turbulencia ambiental percibida. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(2), 95-107.
- Cattell, R. (2012). *The scientific use of factor analysis in behavioral and life sciences*. Springer Science & Business Media.

- Cervilla, M. A. (2006). Gestión de la innovación en productos: procesos y aprendizaje. Algunas experiencias en el sector venezolano de autopartes. *Espacios*, 27, 3.
- Chandy, R. K. y Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
- Chen, Ch. y Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance -The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*. 62 (1), 104-114.
- Chen, C. N., Lin, Y. C., Gan, B. K. y Wu, Y. H. (2017). The Evolution of Competitive Advantage and the Adaptive Organizational Learning of Firms. En *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13257). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chiva, R. y Habib J. (2015). A framework for organizational learning: zero, adaptive and generating learning, *Journal of Management Organizations*, 21(3), 350-368.
- Chiva, R. y Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36, 49-68.
- Chiva, R., Alegre, J. y Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chung, L. H. y Gibbons, P. T. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social

- capital. *Group & Organization Management*, 22(1), 10-30.
- Chung-Jen, C. y Jing-Wen H. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Combs, J. G., Crook, T. R. y Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 259-286.
- Coombs, R. y Hull, R. (1998). Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. *Research policy*, 27(3), 237-253.
- Covin, J. G. y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-47
- Covin, J. G. y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-47.
- Craig, J. and Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Crawford, M. and Di Benedetto, A. (2003). *New Products Management*. New York: McGraw-Hill.
- Cucculelli, M. y Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession:

- Evidence from Italy. *Futures*, 75, 92-103.
- Curran, P. J., S. G. West y J. F. Finch (1996), The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16–29
- Cyert, R. y March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daghfous, A. y White, G. R. (1994). Information and innovation: A comprehensive representation. *Research Policy*, 23, 267-80.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Daníes, R. (2005). Sociedades de Familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades. Recuperado de [http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SO\\_CIED.DE.FLIA1.html](http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SO_CIED.DE.FLIA1.html)
- Danneels, E. y Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), 1026-1039.
- Dattalo, P. (2013). *Analysis of multiple dependent variable*. 1st Edition. New York: Oxford University Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52
- De Geus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, pp. 70-4.
- De Leede, J. y Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and innovation management*, 14(2), 108-117.
- De Waal, A. A. (2012). Does quality matter in a high-performance organization? *Journal for Quality and Participation*, 35(3), 4-8.

- Delery, E. J. y Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Denison, D., Lief, C. y Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Levering Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Dess, G. G., Pinkham, B. C. y Yang, H. (2011). Entrepreneurial orientation: Assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family business and organizational learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1077-1090.
- Dewar, R.D. y Dutton, J.E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422–1433.
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. y Lopez-Cabrales, A. (2015). Innovation and firm performance: the role of human resource management practices. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 3, No. 1, pp. 64-80). Emerald Group Publishing Limited.
- Dinero (2013). Las empresas familiares son mayoría. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-familiares-mayoria/178738>

- Dobre, O. I. (2012). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *Management Research and Practice*, 4(4), 37-46.
- Dogson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. New York: Harper and Row
- Dutta, D. K., Gupta, V. K. y Chen, X. (2016). A Tale of Three Strategic Orientations: A Moderated-Mediation Framework of the Impact of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Learning Orientation on Firm Performance. *Journal of Enterprising Culture*, 24(03), 313-348.
- Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Edmondson, A. y Moingeon, B. (1996). When to learn how and when to learn why: appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage. En B. Moingeon y A. Edmondson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage* (pp. 17-37). Londres: Sage Publications.
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65.
- Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.

- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327.
- Fernández M. J., López S. J. I., Rodríguez D. A. y Sandulli, F. D. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65-84.
- Fernández, A. (2016). Aplicación del análisis factorial confirmatorio a un modelo de medición del rendimiento académico en lectura. *Ciencias Económicas*, 32(2), 39-66.
- Fernández, A., Alegre, J. y Chiva, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 157-170.
- Fernández, M. y Peña, I. (2009). Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla la Mancha. *Revesco*, 98, 70–96.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-13.
- Fombrun, C. J., Devanna, M. A. y Tichy, N. M. (1984). The human resource management audit. Fombrun, Charles J./Tichy, Noel M./Devanna, Mary A.(Hg.): Strategic Human Resource Management. New York usw, 235-248.
- Gallo, M. A. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. *Family business review*, 8(2), 83-97.
- Gálvez, E. J. y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme:

- un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-28.
- Gálvez, E., y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-28.
- García, E. (2012). *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas* (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca, España.
- Garzón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H. y Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899-912.
- Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México:Mc Graw-Hill Interamericana.
- Goh, S., Elliot, C. y Quon, T. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination. *The Learning Organization*. 19(2), 92-108.
- Goldenberg J., Lehmann, D. y Mazursky, D. (2001). The Idea itself and the Circumstances of its Emergence as Predictors of New Product Success. *Management Science*, 47, 69-84.
- Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, A. y Mazursky, D. (2003). Finding your innovation sweet spot. *Harvard Business Review*, 81(3), 120-129.

- Gómez-Mejía, L.R., and Welbourne, T.M. (1988). Compensation Strategy: An Overview and Future Steps. *Human Resource Planning*, 11(3), 173–189.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(s2), 109–122.
- Greene, W (2011). *Econometric analysis*. 7th Edition. New Jersey: Pearson Education
- Gruber-Muecke, T. y Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560-571.
- Guest, D. (1997) Human Resource Management and Performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Gupta, A.K. y Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, 36, 41–48.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25(1), 597-622.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, R. y Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of business Research*, 56(2), 145-152.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L. y Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of

- Organizational Performance. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.
- Heck, r. K. y Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: economics benefits hidden in plain sight. En G.K. McCann and N. Upton (eds). *Destroying myths and creating value in family business* (pp. 9-17), Deland, Fl: Stetson University.
- Heneman, R.L., Tansky J.W. y Camp S.M. (2000) Human resource management practices in small and medium-sized enterprices: unanswered questions and future research. *Entrepreneurship theory and practice*, 25, 1-11.
- Hernández, Ferenandez y Baptista (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). México: Mcgraw-hill.
- Hoonsopon, D. y Ruenrom, G. (2009). The Empirical Study of the Impact of Product Innovation Factors on the Performance of New Products: Radical and Incremental Product Innovation. *The Business Review*, 12(2), 155-161.
- Hoy, F. y Verser, T. (1994). Emerging business scholarship in organizational research an education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.
- Hsieh, M. H., Tsai, K. H. y Wang, J. R. (2008). The moderating effects of market orientation and launch proficiency on the product advantage–performance relationship. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 580-592.
- Hu, H., Wu, J. y Shi, J. (2016). Strategic HRM and organisational learning in the Chinese private sector during second-pioneering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1813-1832.

- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hurley, R. F. y Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Iacob, A. G. y Andrei, A. (2011). Human Capital and Organizational Performance. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 2, 130.
- Jackson, D. (2001) Sample size and number of parameter estimates in maximum likelihood confirmatory factor analysis: A Monte Carlo investigation. *Structural Equation Modeling*. 8, 205-223
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: Lessons from our market orientation research experience. *AMS Review*, 1-9.
- Jiménez, D. y Sanz, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Jiménez, D. y Sanz, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Jiménez, D; y Sanz, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The international*

*Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.

- Jiménez-Jimenez, D. y Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Jones, G.R. (2000), *Organizational Theory*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1984). *LISREL-VI user's guide*. Mooresville, IN: scientific software.
- JØrgensen, F., Becker, K. y Hyland, P. (2014). Profiling human resource management practices in innovative firms. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14(4), 187-204.
- Kanter, R. M. (1989). Swimming in newstreams: Mastering innovation dilemmas. *California Management Review*, 31(4), 45-69.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kerr, J.L., y Slocum, J.W. (1987). Linking reward systems and corporate cultures. *Academy of Management Executive*, 1(2), 99-108.
- Kim, T. (2015). Impacts of Learning Interventions on Organizational Human Capital and Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 27(4), 7-28.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.

- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organizational Science*, 3(3), 383–97.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. y Groen, A. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349 – 372.
- Kydd, C. T. y Oppenheim, L. (1990). Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies. *Human Resource Management*, 29(2), 145.
- Lado, A. and Wilson, M. (1994). “Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective”, *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lafferty, B. A. y Tomas M. Hult, G. (2001). A synthesis of contempocrary market orientation perspectives. *European journal of marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Lagat, C., Frankwick, G. y Sulo, T. (2015). Market Orientation and Firm Performance in Emerging Markets. *International Journal*, 3(9), 271-279.
- Lansberg, I., Perrow, E. L. y Rogolsky, S. (1988). Editors' Notes. *Family business review*, 1(1), 1-8.
- Laursen, K. y Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective-The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22.

- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.
- Lee, K.; Lee, S. y Kang, I. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information Management*, 42(3), 469-482.
- Levitt, B. y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Liao, Y. C., Yi, X. and Jiang, X. (2013). Unlock the Full Potential of Absorptive Capacity: The Role of High Commitment Work Systems. En *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11897). Academy of Management.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of management journal*, 52(4), 822-846.
- Lin, C. H. V. y Sanders, K. (2017). HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317.
- Lin, Y.Y. y Chen, Y.C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115–132.
- Little, T. D., Lindenberger, U. y Nesselroade, J. R. (1999). On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When “good” indicators are bad and “bad” indicators are good. *Psychological Methods*, 4(2), 192-211.
- Llach, J.m Marques, P., Bikfalvi, A., y Simón, A. (2012). The innovativeness of family firms through the

- economic cycle. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 96-109.
- López, A.; Real, J. y Valle, R. (2009). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability. *Personnel Review*, 40(3), 344-363.
- Lukas, B.A., Hult, G.T.M. y Ferrel, O.C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233-44.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S. y Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.
- Manu, F.A. (1992). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of US and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 333–359.
- Martell, K.D. y Carroll, S.J.J. (1995). The Role of HRM in Supporting Innovation Strategies: Recommendations on how R&D Managers Should be Treated from an HRM Perspective. *R&D Management*, 25(1), 91–104.
- Martín, F., Romero, P.M. y Sánchez, G. (2009). La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(3), 37-64.
- Martínez, T. L. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide.
- Mavondo, F.; Chimhanzi, J. y Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and

- performance. *European Journal of Marketing*, 39(11), 1235-1263.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. y Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195.
- Miles, R. y C. Snow (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miller, D. B. y Cangelloti, J. (1965). Adaptation and learning. *Harvard Business Review*, 283-309
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. y Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, L. y Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45, 51–78
- Mitchell, R., Morse, E. y Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Morgan, T., Anokhin, S., Kretinin, A. y Frishammar, J. (2015). The dark side of the entrepreneurial orientation and market orientation interplay: A new product development perspective. *International Small Business Journal*, 33(7), 731-751.
- Naman, J. L. y Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 14(2), 137-153.

- Narasimha, S. (2000). Organizational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework. *Competitiveness Review*, 10(1), 123-135.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35
- Noruzi, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari, S. y Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance; an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 64. 1073-1085.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nzuve, S. N. y Omolo, E. A. (2012). A Study of the Practice of the Learning Organization and Its Relationship to Performance Among Kenyan Commercial Banks. *Problems of Management in the 21<sup>st</sup> Century*, 4(2), 45-56.
- Olsom, P., Zuiker, V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R. y Duncan, K. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Osterman, P. (1987), Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26, 46-67.
- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. En M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 61-88). Oxford: Oxford University Press.

- Pérez, S., Montes, J. y Vázquez, J. (2004). Managing Knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Pérez, S., Montes, J. y Vázquez, J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*. 12(3), 227-245.
- Pérez, S., Montes, J. y Vázquez, J. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pokharel, M. P. y Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126-148.
- Popova-Nowak, I. V. y Cseh, M. (2015). The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299-331.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Prange, C. (1999). Organizational learning—Desperately seeking theory? En M. Easterby-Smith, L. Araujo y J. Burgoyne (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 23-43). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Raj, R. y Srivastava, K. B. (2016). Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. *The Learning Organization*, 23(5), 370-384.

- Reid R.S. y Adams J.S. (2001). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. y Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Romero, L. E. (2013). Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142.
- Rondi, E., De Massis, A. y Kotlar, J. (2018). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, forthcoming.
- Roper, S. y Love, J. (2004). The organization of innovation: collaboration, cooperation and multi-functional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 28(3), 1-18.
- Rosenblatt, P., De Milk, L., Anderson, R. y Johnson, P. (1985). *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face (Jossey Bass Business and Management Series)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. y Fernández, R. (2017a). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.

- Salas-Vallina, A. y Fernandez, R. (2017b). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S. y Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Senge, P. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Sharma, P. (2002). *Stakeholder mapping technique: Toward the development of a FB typology*. Denver, CO: Paper presented at the Academy of Management meetings.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*. 17(1), 1-36.
- Sher P. J. y Lee V. C. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities through Knowledge Management. *Information and Management*, 41(8), 933-945.
- Shiller, R. L. (1989). *Market volatility*, Cambridge: M.A. MIT Press.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118–128.

- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K. y Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16, 3–27.
- Shumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión. México: Fondo de Cultura económica.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. y Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574.
- Simon, H.A. (1969), *Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. y Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 63-74.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.
- Snow, C. C. y Thomas, J. B. (1994). Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of management studies*, 31(4), 457-480.
- Sojka, L. (2017). A typology of human resource management practices in terms of their contribution to organizational performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 249-260.

- Sonnenfeld, J.A. y Peiperl, M.A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13, 588-600.
- Sørensen, J. B. y Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Spanos, Y. E. y Loukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907– 934.
- Stafford, K; Duncan, K.; Dane, S. y Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30, 63-74.
- Steijvers, T., Lybaert, N. y Dekker, J. (2017). Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 151-165.
- Stenholm, P., Pukkinen, T. y Heinonen, J. (2016). Firm Growth in Family Businesses—The Role of Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Activity. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 697-713.
- Stock, M. y Zacharias, N. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, 870-888.
- Strike, V. M., Michel, A. y Kammerlander, N. (2018). Unpacking the black box of family business advising: Insights from psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80-124.

- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecamaras (2013). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.
- Tavakol, M., y Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Theriou, G. y Chatzoglou, P. (2007). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and Knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Theriou, N. G., Aggelidis, V. y Theriou, G. N. (2009). A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View. *European Research Studies*, 12(3), 177-190.
- Tidd, J., Bessant, J. y Pavitt, K. (1997). Tidd, J., Bessant, J. R. y Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (Vol. 4). Chichester: Wiley & Sons.
- Tseng, C. y McLean, G. (2008). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 418-432.
- Tushman, M.L. y Nadler, D.A. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Upton, N. y Heck R.K. (1997). The family business dimension of entrepreneurship. En Sexton, D.L. y Smilor, R.W. (Eds.), *Entrepreneurship 2000* (pp. 243-266). Chicago: Upstar Publishing.
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J. y Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation-hotel performance: Has market orientation anything to

- say?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5089-5094.
- Velicer, W. F. y Fava, J. L. (1998). Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods*, 3(2), 231-251.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W. y Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.
- Ward, J. L. (1989). Defining and researching inside versus outside directors: a rebuttal to the rebuttal. *Family Business Review*, 2(2), 147-150.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., y Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research*, 59(1), 37-45
- West, M. y Farr, J. (1990). Innovation at work. En West, M.A. and Farr, J.L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 309-334). Chichester: John Wiley Sons.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodology rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Fall, 31-56.
- Wolfe, R.A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.

- Wortman, Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research based paradigm. *Family business Review*, 7(1), 3-27.
- Wright, P. M. y Boswell W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. y Moynihan, L.M. (2003). The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13, 21–36
- Zahra, S. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38, 51–65
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. y Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035–1054.
- Zhou, W., Hu, H. y Shi, X. (2015). Does organizational learning lead to higher firm performance? An investigation of Chinese listing companies. *The Learning Organization*. 22(5). 271-288.
- Ziamou, P. y Ratneshwar, S. (2003). Innovations in Products Functionality: When and Why Are Explicit Comparisons effective? *Journal of Marketing*, 67, 49-61.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO

Somos estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Icesi y estamos realizando una investigación para nuestro Proyecto de Grado el cual es esencial para culminar nuestras carreras universitarias. Para resolver esta encuesta tenga presente que es sobre la organización en la cual laboran actualmente.

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, las cuales esperamos que respondan teniendo en cuenta la siguiente escala, donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NS/NC
<b>AO</b> La mayoría de empleados asiste a los eventos de capacitación programados						
<b>TE</b> Las preferencias y expectativas de los clientes cambian rápidamente						
<b>PRH</b> La formación y capacitación forma parte de la estrategia de la empresa						
<b>AO</b> Existen mecanismos formales para compartir las mejores prácticas a través de los diferentes campos						
<b>OM</b> La información sobre las estrategias de los competidores es recolectada regularmente.						
<b>OE</b> En los últimos 5 años han sido lanzados numerosos productos y servicios al mercado						

AO Todos los empleados de la organización comparten las mismas metas							
TE Las actividades de investigación y desarrollo evolucionan bastante rápido en nuestro sector							
PRH Los empleados no perciben a la organización como un lugar estable para trabajar							
OE Generalmente desarrollamos más acciones innovadoras que nuestros competidores							
AO Todas las bases de datos son actualizadas constantemente							
PRH No existen planes de carrera claros que facilitan el ascenso de los empleados							
AO Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques							
PRH Existe un esquema formal para evaluar el desempeño de los empleados							

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NS/NC
<b>TE</b> La intensidad competitiva ha ido cambiando bastante rápido						
<b>PRH</b> Los empleados son contratados mayormente a término indefinido						
<b>AO</b> No existe acceso a las bases de datos a través de intranet u otro mecanismo						
<b>PRH</b> Todas las ideas y opiniones de los empleados son tomadas en cuenta						
<b>AO</b> El trabajo en equipo no es muy común						
<b>OM</b> Nuestra estrategia se desarrolla con base en el conocimiento del mercado						
<b>PRH</b> Los empleados no son autónomos en la toma de decisiones						
<b>OE</b> En la organización estamos dispuestos a asumir proyectos riesgosos, cuando estos involucran oportunidades beneficiosas						
<b>PRH</b> El empleado es participe de las ganancias a través de incentivos						
<b>OM</b> La información de nuestro mercado objetivo es recolectada regularmente						
<b>AO</b> Existen empleados dentro de la organización que son parte de varios equipos actuando como enlaces						
<b>OM</b> Utilizamos siempre informes sobre tendencias del mercado						
<b>TE</b> Las tecnologías de producción y procesos en nuestro sector han cambiado bastante rápido						
<b>OM</b> No manejamos informes de quejas y sugerencias de los consumidores						
<b>OM</b> Los jefes de cada área se reúnen regularmente para anticipar los cambios del entorno						
<b>PRH</b> La rotación de empleados es muy alta						
<b>OM</b> Para nosotros la satisfacción de los consumidores es más importante en el desarrollo de nuevos productos que nuestros recursos para producir						
<b>AO</b> No existen empleados responsables de consolidar y distribuir internamente las sugerencias de los empleados						
<b>OE</b> Los cambios en las líneas de productos no suelen ser importantes						

AO Se desarrolla una lista de contactos con los expertos de cada área por lo que es fácil ubicarlos						
OE Generalmente adoptamos una actitud agresiva hacia nuestros competidores						

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NS/NC
PRH Los horarios en mi organización no son muy flexibles						
OE La organización adopta una posición agresiva cuando se deben tomar decisiones con alta incertidumbre						
OM Las oportunidades que ha surgido en nuestros mercados han ido cambiando de forma rápida						
OM Nosotros nos reunimos regularmente con los responsables de mercadeo y ventas para discutir tendencias del mercado						
OE Se ha producido mucha innovación en los productos y servicios de nuestro sector						
AO Los empleados no comparten conocimiento y experiencia entre sí						
TE Las restricciones políticas y legales han ido cambiando de forma dinámica						
PRH La organización realiza el proceso de reclutamiento de candidatos generalmente de manera interna						
AO No existe una política de "Investigación y Desarrollo" totalmente consolidada y con recursos que la soportan						

En cuanto a los resultados de su organización, necesitamos su percepción respecto a la situación en los últimos 5 años, evaluando diferentes aspectos en una escala de 1 a 5, donde 1= Ha disminuido significativamente y 5= Ha incremento significativamente:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NS/NC
<b>PRH</b> El presupuesto anual de capacitación						
<b>ERO</b> La calidad de los productos/servicios						
<b>ERO</b> La coordinación de los procesos internos						
<b>ERO</b> La imagen de la organización y sus productos						
<b>ERO</b> La habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados						
<b>ERO</b> La participación en el mercado						
<b>ERO</b> Las ganancias						
<b>ERO</b> La productividad de los empleados						

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NS/NC
<b>ERO</b> La satisfacción de los clientes						
<b>ERO</b> La rotación del personal						
<b>ERO</b> El ausentismo laboral						
<b>ERO</b> La motivación de los empleados						

Nuevamente respecto a la situación de su organización en los últimos 5 años y teniendo en cuenta la competencia, agradecemos su opinión en una escala de 1 a 5, donde 1= Por debajo de los competidores y 5= por encima de los competidores:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NS/NC
I En cuanto al número de patentes registradas por la empresa						
I El número de personas claramente involucradas en actividades de investigación, desarrollo e innovación						
I Grado en que la empresa ha estado involucrada en el desarrollo de nuevos productos y mercados						
ERO Las ventas de la empresa						
ERO Porcentaje de ventas que corresponde a nuevos productos o servicios lanzados						
ERO La participación de mercado						

Finalmente, queremos su opinión respecto a las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1= Pocas innovaciones y 5=Muchas innovaciones:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NS/NC
La organización implementa técnicas de gestión avanzadas						
Se implementan estructuras organizativas nuevas o con pequeñas modificaciones						
Existen cambios significativos en la fuerza de ventas, políticas de comunicación y canales de distribución						
Existen cambios en los aspectos relacionados al producto tales como su embalaje, volumen y presentación						
Existen cambios en el proceso de producción						
La organización adquiere nuevos equipos de producción cuando es necesario para mantenerse actualizada						

- Marque con una X la industria a la cual pertenece su organización:

Manufactura		Farmacéutico y químico	
Comercio		Educación	
Actividades financieras y de seguros		Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	
Actividades de servicios administrativos y de apoyo		Construcción	
Información y comunicaciones		Energía y recursos	

Transporte y almacenamiento		Explotación de minas canteras	
Actividades de atención de la salud		Administración pública y defensa	

- Con respecto al número de empleados, marque con una X el tamaño de la organización a la cual pertenece:

1 -10 empleados \_\_\_\_\_  
 51-200 empleados \_\_\_\_\_  
 11-50 empleados \_\_\_\_\_  
 mayor a 200 empleados \_\_\_\_\_

- Con respecto a la organización en la que trabaja, ésta se clasifica cómo:

Privada \_\_\_\_\_ Cotiza en bolsa \_\_\_\_\_  
 Empresa del estado \_\_\_\_\_

- **SOLO** en caso de que haya respondido en la pregunta anterior **PRIVADA O COTIZA EN BOLSA**, responda las siguientes preguntas, marcando en un círculo la que se ajuste a la descripción de su empresa:

¿Hay al menos 2 miembros de la familia involucrados en la gerencia?	Si	No	
¿Hay al menos 2 miembros de la familia que poseen acciones que les permiten tomar decisiones?	Si	No	
Las acciones en manos de la familia corresponden aproximadamente al siguiente porcentaje:	0 – 20%	21 – 50%	mayor a 50%

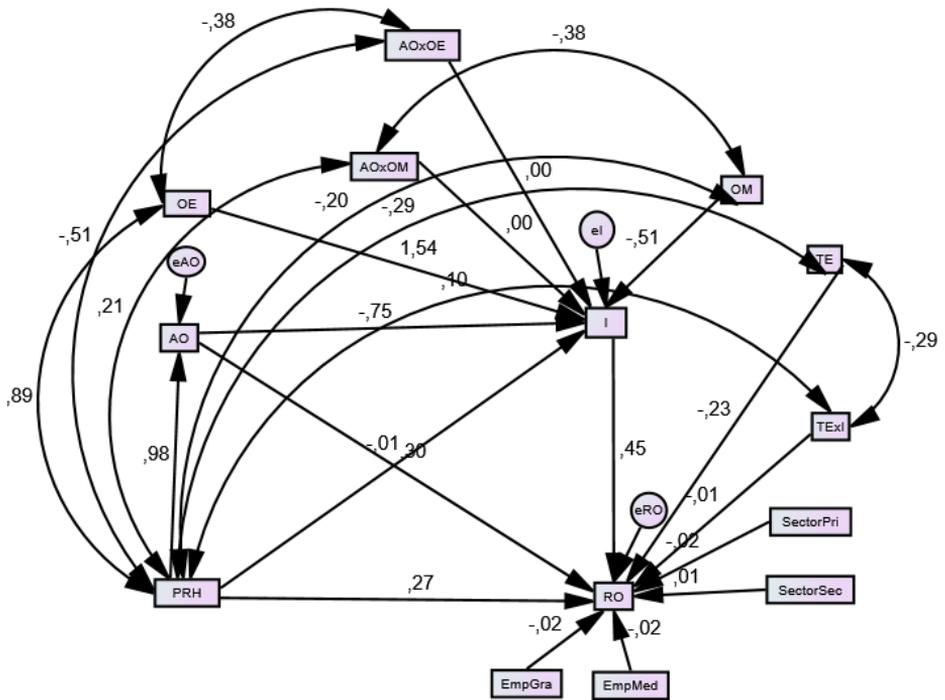
- Finalmente, y con carácter absolutamente confidencial, cuál es el nombre de su organización (sólo se pregunta para corroborar la parte accionaria):

---

¡Muchas gracias por su colaboración!!!!



## ANEXO 2. SEM Empresas Familiares y no Familiares Familiares



**No Familiares**

