



# Capacidad de aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva sostenible

## Organizational learning capability as source of sustained competitive advantage

Esteban LÓPEZ-ZAPATA [1](#); Fernando Enrique GARCÍA-MUIÑA [2](#); Susana María GARCÍA-MORENO [3](#)

Recibido: 22/09/2017 • Aprobado: 20/10/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Enfoque basado en recursos y capacidades dinámicas](#)
  - [3. Evidencias del impacto del aprendizaje organizativo](#)
  - [4. Discusión y Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Desde los argumentos del Enfoque Basado en los Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas puede considerarse el aprendizaje organizativo como una capacidad dinámica de orden superior que permite desarrollar una ventaja competitiva sostenible. A través de una recopilación de estudios empíricos que han analizado el impacto del aprendizaje organizativo sobre el desempeño empresarial se comprueba el valor estratégico que tiene esta capacidad para la competitividad, se identifican los enfoques que han predominado en el estudio de esta relación y se plantean algunas recomendaciones para futuras investigaciones en este campo.

**Palabras clave:** Aprendizaje Organizativo, Capacidades Dinámicas, Ventaja Competitiva.

#### ABSTRACT:

From the arguments of the Resource-Based View and the theory of Dynamic Capabilities, Organizational Learning can be considered as a higher order dynamic capability that can develop a sustainable competitive advantage. Through a compilation of empirical studies that have analyzed the impact of organizational learning on business performance we verify the strategic value of this capability for competitiveness, we identify the approaches that have dominated the study of this relationship and we suggest some recommendations for future research in this field.

**Keywords** Organizational Learning, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage.

## 1. Introducción

El origen de la ventaja competitiva sostenible ha sido una de las búsquedas centrales de la literatura de la dirección estratégica, particularmente, de los discursos del Enfoque Basado en los Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) y de la Teoría de las Capacidades Dinámicas

(Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2007).

A través de este artículo se desarrolla inicialmente una revisión del origen de ambas perspectivas y se plantean sus vínculos teóricos con el concepto de aprendizaje organizativo, identificando este concepto como una capacidad dinámica de orden superior o meta-capacidad que podría sustentar el desarrollo de dicha ventaja competitiva de forma sostenible.

Posteriormente, se analiza una recopilación de estudios empíricos que han examinado el impacto de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre el desempeño empresarial, comprobando así el rol estratégico que desempeña esta capacidad sobre la competitividad.

A partir de este análisis, proponemos una serie de categorías que permiten identificar y clasificar las investigaciones que abordan el concepto del aprendizaje organizativo de acuerdo a las dimensiones y enfoques utilizados para medir el aprendizaje. Se discuten los resultados y metodologías utilizadas en estos estudios y se plantean algunas conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones que aborden esta relación teórica.

---

## **2. Enfoque basado en recursos y capacidades dinámicas**

Desde la teoría del crecimiento de la empresa propuesta por Penrose (1959), se parte de la consideración de que las empresas no están definidas en términos de productos, sino de recursos, sentando así las bases del Enfoque Basado en los Recursos que ha adquirido una gran relevancia en las últimas décadas dentro del campo de la dirección estratégica (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). El crecimiento empresarial puede ser inducido por causas externas como las condiciones de la demanda, pero pueden ser más determinantes algunas causas internas como la acumulación de recursos y la obtención de conocimientos. Los recursos proporcionan múltiples servicios a la empresa y su uso efectivo tiene lugar cuando se combinan unos con otros, proporcionando nuevos conocimientos que pueden aprovecharse en nuevos mercados. Los recursos son definidos como las existencias de factores productivos o activos (tangibles o intangibles) que pertenecen, están vinculados de forma semipermanente o son controlados por la empresa (Wernerfelt, 1984; Amit y Schoemaker, 1993). Por su parte, las capacidades se refieren a las competencias que desarrolla una empresa para desplegar y combinar sus recursos para desempeñar una actividad con el fin de alcanzar un objetivo determinado; son procesos que se desarrollan con el paso del tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos de la empresa (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Desde este enfoque, se considera que una empresa desarrolla una ventaja competitiva cuando implanta una estrategia de creación de valor que no está siendo implantada simultáneamente por algún competidor directo o potencial, y dicha ventaja es sostenible cuando, adicionalmente, ningún competidor directo o potencial es capaz de replicar los beneficios de dicha estrategia (Barney, 1991).

De esta manera, la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de ciertos atributos de los recursos y las capacidades que posea la empresa, tales como su valor, durabilidad, escasez, imitabilidad imperfecta, sustitución imperfecta, transferibilidad imperfecta, complementariedad y apropiación de sus rentas (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Teniendo en cuenta que los recursos y capacidades que cumplen dichas características son generalmente intangibles y socialmente complejos, el aprendizaje organizativo juega un rol fundamental en su desarrollo.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas complementa y extiende el alcance del Enfoque Basado en los Recursos. Partiendo de unos principios comunes, este enfoque considera que la sostenibilidad de la ventaja competitiva no sólo depende de los recursos estratégicos que posee una organización, sino de las capacidades que ésta desarrolle para integrar, construir y reconfigurar sus competencias centrales, siendo éstas últimas un resultado de la combinación de dichos recursos estratégicos (Teece et al., 1997). Igualmente, esta teoría presenta una marcada influencia de la teoría evolucionista de la empresa, identificando las rutinas organizativas como unidad básica de análisis del comportamiento de las organizaciones (Nelson

y Winter, 1982).

El aprendizaje organizativo puede ser entendido como una capacidad dinámica de la empresa que involucra la exploración de nuevo conocimiento y la explotación de su conocimiento actual, a través de procesos de adquisición de conocimiento, distribución, interpretación compartida y memoria organizativa, con el fin de modificar su estructura cognitiva e influir positivamente sobre el cambio organizativo y los resultados empresariales (López-Zapata, García-Muiña y García-Moreno, 2016).

Esta definición ilustra la complejidad que rodea al concepto y plantea varias implicaciones. En primer lugar, se reconoce el carácter ambidiestro del aprendizaje que permite a la empresa de forma simultánea adquirir conocimientos novedosos para anticiparse al futuro (exploración) y profundizar sus conocimientos actuales para ser más eficiente en el presente (explotación) (March, 1991; Raisch y Birkinshaw, 2008; López-Zapata, García-Muiña y García-Moreno, 2012). En segundo lugar, se advierte la existencia de un conjunto de procesos interrelacionados a través de los cuales dicho aprendizaje ocurre: la adquisición de conocimiento que surge a nivel del individuo a través de la intuición, la distribución del conocimiento y su interpretación compartida que se presentan a nivel del grupo a través del lenguaje y las dinámicas sociales, y la memoria organizativa que se presenta a nivel de la organización a través de la institucionalización de dicho conocimiento (Huber, 1991; Crossan, Lane y White, 1999). En tercer lugar, se considera la doble dimensión conductual y cognitiva del aprendizaje, reconociendo que una organización no sólo aprende cuando se adapta al entorno a través de sus acciones, sino también cuando modifica su base de conocimientos y su forma de interpretarlos de manera colectiva (Fiol y Lyles, 1985; Easterby-Smith, Crossan y Nicolini, 2000).

Por su parte la consideración del aprendizaje organizativo como una capacidad dinámica plantea una implicación aún más importante, y es que ésta puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

Teniendo en cuenta estos argumentos, durante las últimas décadas ha crecido el interés científico por analizar el impacto real que genera la capacidad de aprendizaje sobre la competitividad y el desempeño. A continuación se presenta un análisis de estudios empíricos que han abordado dicha relación.

---

### **3. Evidencias del impacto del aprendizaje organizativo**

Existen múltiples estudios que han buscado analizar la relación causal entre aprendizaje organizativo y desempeño empresarial. Algunos abordan esta relación de forma indirecta, identificando el impacto del aprendizaje sobre algunas variables dependientes que a su vez impactan sobre el desempeño, y hay otro conjunto de estudios que se centran en la relación directa del aprendizaje sobre el desempeño.

Dentro del primer grupo de estudios sobresalen aquellos que analizan el impacto del aprendizaje sobre variables asociadas a la innovación, tales como la intensidad de innovación organizativa (Weerawardena, O'Cass y Julian, 2006), la innovación técnica y administrativa (Liao, Fei y Liu, 2008), el desempeño del desarrollo de nuevos productos (Alegre y Chiva, 2008; Hsu y Fang, 2008) y la capacidad de innovación en general (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Aragón, García y Cerdón, 2007; García, Lloréns y Verdú, 2007; Hsu, 2007). Estos estudios identifican una relación positiva entre el aprendizaje y la innovación, la cual a su vez presenta una relación positiva con el desempeño general.

Además del impacto sobre la innovación, otros estudios han encontrado una influencia positiva del aprendizaje organizativo sobre otras variables dependientes como la orientación hacia el cliente interno (Hult, Ketchen Jr. y Reus, 2001), el desempeño del tiempo de ciclo del proceso de compras (Hult, Ferrell y Hurley, 2002), la orientación hacia las relaciones y la efectividad de los servicios logísticos (Panayides, 2007), los niveles de capital humano y los recursos de redes (Hsu, 2007), el desempeño de la estrategia de internacionalización (Hsu y Pereira, 2008) y el

nivel de satisfacción laboral (Chiva y Alegre, 2009), entre otras.

El segundo grupo de estudios, aquellos que abordan la relación directa entre aprendizaje y desempeño, es mucho más amplio y pertinente para los objetivos de este artículo. Para la selección de los estudios se consideraron las palabras clave "organizational learning" y algunas denominaciones vinculadas teóricamente como "learning orientation", "learning organization", "ambidextrous learning" y "organizational ambidexterity".

Al tratarse de un constructo complejo, son muy diversas las formas como se define y se maneja la medición del aprendizaje organizativo, tanto así, que pueden identificarse casi tantas escalas de medida como estudios realizados en este campo. Para facilitar el análisis, se propone una clasificación de cinco categorías según las dimensiones y enfoques utilizados para medir el aprendizaje organizativo, tal como se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
Enfoques de medida del Aprendizaje Organizativo

<b>Dimensionalidad</b>	Una dimensión		Proceso unidimensional	Curvas de aprendizaje
	Múltiples dimensiones	Atributos organizativos	Procesos de aprendizaje	Tipos de aprendizaje
		Antecedentes	Procesos	Resultados
		<b>Enfoque</b>		

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las medidas unidimensionales se identifican dos categorías de estudios, los que miden el aprendizaje como un resultado que se hace evidente en las curvas de aprendizaje (disminución de costes directos como efecto de la experiencia acumulada) y los que miden el aprendizaje como un proceso único a través de un constructo unidimensional.

Dentro de las medidas multidimensionales se observan tres categorías de estudios: los que miden el aprendizaje a través de los atributos organizativos que facilitan que ocurra el aprendizaje, los que miden los múltiples procesos a través de los cuáles dicho aprendizaje ocurre y los que miden los tipos de aprendizaje (exploración y explotación) que efectivamente han ocurrido en la organización. En la Tabla 2 se resumen los hallazgos de los estudios analizados con sus respectivos enfoques.

**Tabla 2**  
Estudios que analizan relación entre Aprendizaje Organizativo y Desempeño

Autores, año	Enfoque	Dimensiones o medidas utilizadas		Relación encontrada	Metodología y muestra
		V. Independiente	V. Dependiente		
Yelle (1979)	Curvas de aprendizaje	Producción acumulada	Disminución de horas directas de trabajo por unidad producida	Positiva	Revisión de literatura
Epple, Argote y Devadas	Curvas de aprendizaje	Producción acumulada	Disminución de horas directas de trabajo por unidad producida	Positiva	Estudio de caso en una planta de producción de

(1991)					camiones
Baker y Sinkula (1999)	Atributos organizativos	Orientación al aprendizaje (Compromiso con el aprendizaje, visión compartida y apertura mental)	Percepción de desempeño general, éxito de nuevos productos y cambio relativo de cuota de mercado	Positiva	Transversal. Cuestionario a 411 ejecutivos de múltiples unidades de negocio
Farrell (2000)	Atributos organizativos	Orientación al aprendizaje (Compromiso con el aprendizaje, visión compartida y apertura mental)	Percepción de desempeño frente a competidores	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 268 empresas de Australia
Jerez (2001)	Atributos organizativos	Aprendizaje organizativo (Compromiso directivo, visión de sistema, apertura y experimentación, transferencia y retención del conocimiento)	Productividad, ROA y ROE	No significativa	Transversal. Cuestionario a directivos de 111 empresas de la industria química en España
Calantone et al. (2002)	Atributos organizativos	Orientación al aprendizaje (Compromiso con el aprendizaje, visión compartida, apertura mental y conocimiento compartido intraorganizativo)	Percepción de desempeño general, ROI, ROA y ROS	Positiva	Transversal. Cuestionario a ejecutivos de I+D de 187 empresas de Estados Unidos
Bontis, Crossan y Hulland (2002)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Recursos de aprendizaje individual, grupal y organizativo, flujos de aprendizaje de alimentación y de realimentación)	Percepción de desempeño general	Positiva	Transversal. Cuestionario a 480 empleados de 32 fondos mutuales de Canadá
Ellinger,		Organización que aprende (Aprendizaje continuo, diálogo y	Percepción de		Transversal. Cuestionario a

Ellinger, Yang y Howton (2002)	Atributos organizativos	cuestionamiento, aprendizaje de equipo, sistemas, conexión con el entorno, empoderamiento y liderazgo)	desempeño financiero y de conocimiento, ROA, ROE, Q de Tobin y MVA	Positiva	directivos de logística de 208 empresas de manufactura de Estados Unidos
Tippins y Sohi (2003)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Adquisición de información, diseminación, interpretación compartida, memoria declarativa y memoria procedimental)	Percepción de desempeño frente a competidores	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 271 empresas de manufactura
He y Wong (2004)	Tipos de aprendizaje	Aprendizaje ambidiestro (exploración y explotación)	Crecimiento promedio de ventas	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 216 empresas de Singapur y Malasia
Dimovski y Škerlavaj (2005)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Adquisición de información, interpretación de información y cambios cognitivos y conductuales)	Percepción de desempeño financiero y no financiero frente al promedio industrial	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 220 empresas de Eslovenia
Pérez, Montes y Vázquez (2005)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Adquisición de información interna y externa, distribución, interpretación, memoria organizativa)	Percepción de desempeño en rentabilidad, crecimiento de ventas y crecimiento del margen	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 195 empresas de España
Lloréns, Ruiz y García (2005)	Proceso Unidimensional	Aprendizaje organizativo	Percepción de desempeño financiero y operativo	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 202 empresas de España

Yilmaz, Alpkay y Ergun (2005)	Proceso Unidimensional	Orientación al aprendizaje	Percepción de de desempeño financiero y de mercado, percepción de desempeño cualitativo	Positiva (Parcial)	Transversal. 1349 empleados de 134 empresas de manufactura de Turquía
Prieto y Revilla (2006)	Procesos de aprendizaje	Capacidad de aprendizaje (Recursos de aprendizaje individual, grupal y organizativo, flujos de aprendizaje de exploración y de explotación)	Percepción de desempeño financiero y no financiero	Positiva (Parcial)	Transversal. Cuestionario a directivos de 111 empresas de España
Jiménez y Sanz (2006)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Adquisición de información, distribución, interpretación, memoria organizativa)	Resultados económicos (ROA, productividad) y percepción de eficiencia empresarial	Positiva (Parcial)	Transversal. Cuestionario a directivos de 451 empresas de España
Cardona y Calderón (2006)	Atributos organizativos	Aprendizaje organizativo (Orientación al aprendizaje, conocimiento compartido, retención y recuperación del conocimiento)	Percepción de desempeño	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 45 empresas de Colombia
Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006)	Tipos de aprendizaje	Aprendizaje ambidiestro (exploración y explotación)	Percepción de desempeño frente a competidores (crecimiento de ventas, crecimiento de cuota de mercado, ROE, ROA)	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 139 pymes de Estados Unidos
Cegarra-Navarro y Dewhurst (2007)	Tipos de aprendizaje	Aprendizaje ambidiestro (exploración y explotación)	Percepción de capital de clientes (Mejoramiento de calidad, reputación, satisfacción del cliente)	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 269 pymes de óptica y TICs en España
					Transversal.

García et al. (2007)	Proceso Unidimensional	Aprendizaje organizativo	Percepción de desempeño frente a competidores	Positiva	Cuestionario a directivos de 159 empresas grandes y 242 pymes de España
Jiménez y Cegarra (2007)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Adquisición de información, distribución, interpretación, memoria organizativa)	Percepción de desempeño (sistema interno, metas racionales y relaciones humanas)	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 451 empresas de España
Aragón et al. (2007)	Proceso Unidimensional	Aprendizaje organizativo	Percepción de desempeño frente a competidores	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 408 empresas de agricultura, manufactura, construcción y servicios en España
Jiménez, Sanz y Hernández (2008)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Adquisición de información, distribución, interpretación, memoria organizativa)	Percepción de desempeño en cuota de mercado, rentabilidad y productividad	Positiva (Parcial)	Transversal. Cuestionario a directivos de 744 empresas de España
Wang (2008)	Atributos organizativos	Orientación al aprendizaje (Compromiso con el aprendizaje, visión compartida y apertura mental)	Percepción de desempeño frente a competidores	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 213 empresas de Reino Unido
Schulze, Heinemann y Abedin (2008)	Tipos de aprendizaje	Aprendizaje ambidiestro (exploración y explotación)	Percepción de desempeño operativo y desempeño estratégico	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 284 empresas grandes y medianas de Alemania
		Ambidestreza	Percepción de desempeño frente a competidores		Transversal. Cuestionario a



Morgan y Berthon (2008)	Tipos de aprendizaje	organizativa (exploración y explotación)	(posición competitiva, crecimiento de ventas, rentabilidad por cliente, ROA, desempeño general)	Positiva	directivos de 160 empresas de biotecnología en Reino Unido
Jiménez y Sanz (2011)	Procesos de aprendizaje	Aprendizaje organizativo (Adquisición de información, distribución, interpretación, memoria organizativa)	Percepción de desempeño (sistema interno, metas racionales y relaciones humanas)	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de 451 empresas de España
Jansen, Simsek y Cao (2012)	Tipos de aprendizaje	Ambidestreza organizativa (exploración y explotación)	Tasa de rentabilidad alcanzada sobre rentabilidad presupuestada	Positiva	Transversal. Cuestionario y reportes de 285 jefes de unidad de 88 sucursales de una empresa financiera europea.
Prieto y Pérez (2012)	Tipos de aprendizaje	Aprendizaje ambidiestro (exploración y explotación)	Percepción de mejoramiento del desempeño	Positiva	Transversal. Cuestionario a directivos de gestión humana de 198 empresas de España.

Fuente: Elaboración propia

Los primeros estudios abordaron el aprendizaje como una medida que se manifiesta en la disminución de costes directos o tiempo de trabajo en un proceso de producción, como efecto de la acumulación de experiencia, generando el fenómeno conocido como curvas de aprendizaje. Después de la Segunda Guerra Mundial hubo una cantidad significativa de estudios que abordaron este enfoque para analizar múltiples contextos, identificando cómo se mejora la eficiencia de un proceso productivo a medida que aumenta la producción acumulada.

El trabajo de Yelle (1979) recopila los hallazgos de múltiples estudios que siguen este enfoque, identificando las curvas de aprendizaje que se presentan en procesos de manufactura y en otros tipos de fenómenos como accidentes industriales, garantías de mantenimiento y asignación de costes. Por su parte, Epple et al. (1991) abordan este enfoque para analizar las curvas de aprendizaje en una planta de producción, considerando la transferencia de aprendizaje que surge cuando aumentan los turnos de trabajo.

En la segunda categoría se incluyen los estudios que miden el aprendizaje a través de un pequeño conjunto de ítems (escalas de Likert entre 4 y 8 ítems), pero todos asociados a una sola dimensión, de tal forma que el aprendizaje es considerado como un proceso único que se valora a través de un constructo unidimensional.

Dentro de esta categoría se observan los trabajos de Lloréns et al. (2005), Aragón et al. (2007) y García et al. (2007) que identifican una relación significativa entre el aprendizaje organizativo y la percepción del desempeño en comparación con los competidores; y el de Yilmaz et al. (2005) que encuentran una relación parcialmente positiva, ya que sólo es significativa cuando se mide el desempeño en términos cualitativos, pero no cuando se mide en términos financieros y de mercado. En estos estudios se utilizan modelos de ecuaciones estructurales que incluyen múltiples variables antecedentes del aprendizaje, las cuales suelen coincidir con algunos de los atributos culturales de la organización que aprende (liderazgo transformacional y equipos de trabajo cohesionados, entre otros).

En la tercera categoría se encuentran los estudios que consideran que estos atributos equivalen precisamente a las dimensiones para medir el aprendizaje y plantean el aprendizaje organizativo como un constructo multidimensional que se manifiesta en algunos atributos particulares de la cultura corporativa, tales como los que han sido considerados en la literatura sobre la organización que aprende (The Learning Organization) (Senge, 1990; Goh y Richards, 1997; Garvin, Edmondson y Gino, 2008).

El artículo de Baker y Sinkula (1999) es uno de los pioneros bajo este enfoque y sus resultados han sido determinantes para estudios posteriores. Para estos autores, la orientación al aprendizaje se evidencia en tres dimensiones de la cultura corporativa: el compromiso directivo con el aprendizaje, la visión compartida y la apertura mental. Este mismo enfoque es seguido en las investigaciones de Farrell (2000), Wang (2008) y Calantone et al. (2002), encontrando resultados similares, aunque en ellas han utilizado algunas variaciones en las medidas del desempeño y, en el último caso, se ha incluido una dimensión adicional de la orientación al aprendizaje: el conocimiento compartido intra-organizativo.

Dentro de esta misma categoría, Jerez (2001) propone un modelo que mide la capacidad de aprendizaje organizativo a través de los siguientes atributos: compromiso directivo, visión de sistema, apertura y experimentación, transferencia y retención del conocimiento. Sin embargo, su análisis no encuentra una relación significativa entre el aprendizaje organizativo y variables de desempeño como la productividad, la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre fondos propios.

Es importante destacar que este es el único de los estudios analizados que no encuentra una relación significativa. Uno de los argumentos utilizados por la autora para justificar este resultado es el diseño transversal de su investigación, ya que el impacto del aprendizaje sobre el desempeño es un proceso que toma tiempo y no se evidencia en el corto plazo; razón por la cual se sugiere realizar posteriores investigaciones de corte longitudinal para analizar la evolución en el tiempo del impacto del aprendizaje. A pesar de esta sugerencia, las investigaciones posteriores han seguido con diseños de corte transversal, lo cual impide observar la relación dinámica entre las variables independientes y dependientes o establecer claramente la dirección causal de la relación.

Cardona y Calderón (2006) también se enmarcan en esta categoría, ya que miden el aprendizaje organizativo a partir de tres atributos culturales: la orientación al aprendizaje, el conocimiento compartido y la retención y recuperación del conocimiento; aunque en su caso sí encuentran un desempeño superior en las empresas con mayor capacidad de aprendizaje.

Por su parte, Ellinger et al. (2002) utilizan un cuestionario estandarizado que se denomina DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire). Dicho modelo incluye las siguientes dimensiones: aprendizaje continuo, diálogo y cuestionamiento, aprendizaje de equipo, sistemas, conexión con el entorno, empoderamiento y liderazgo. Los resultados son igualmente positivos frente a medidas del desempeño subjetivas y objetivas.

En la cuarta categoría se incluyen los estudios que miden el aprendizaje organizativo como un conjunto de procesos que se alimentan entre sí, de tal forma que el aprendizaje es abordado como un constructo multidimensional conformado por dichos procesos a través de los cuales ocurre el aprendizaje. Varios de estos estudios se basan en el modelo teórico de Huber (1991)

que identifica los procesos de adquisición de información, distribución, interpretación y memoria organizativa (Jiménez y Cegarra, 2007; Jiménez et al., 2008; Jiménez y Sanz, 2011). Los estudios de Pérez et al. (2005) y de Jiménez y Sanz (2006) incluyen estos mismos procesos pero diferencian la adquisición interna de la adquisición externa. Tippins y Sohi (2003) también incluyen los procesos de Huber, pero diferencian la memoria declarativa de la memoria procedimental. Por su parte, el estudio de Dimovski y Škerlavaj (2005) incluye los procesos de adquisición e interpretación de la información, pero introduce un proceso adicional denominado cambios cognitivos y conductuales.

Todos estos estudios encuentran una relación positiva entre aprendizaje y desempeño, aunque dichos resultados son parciales en los trabajos de Jiménez y Sanz (2006) y Jiménez et al. (2008); en el primer caso, los resultados parciales se deben a que no se analiza la relación genérica entre los constructos de aprendizaje y desempeño, sino que se analizan las relaciones específicas de cada proceso con cada una de las medidas de desempeño (resultados económico – financieros y resultados de eficiencia empresarial) lo cual genera múltiples resultados, algunos significativos y algunos no significativos, haciendo complejo obtener una conclusión definitiva; en el segundo caso, los resultados parciales se deben a la introducción de la innovación como variable mediadora, encontrando que el aprendizaje está positivamente relacionado con la innovación y ésta a su vez con el desempeño, pero la relación directa entre aprendizaje y desempeño no es encontrada significativa.

Las investigaciones de Bontis et al. (2002) y de Prieto y Revilla (2006) también pertenecen a esta categoría, ya que valoran el aprendizaje a partir de sus procesos, pero se fundamentan en el modelo teórico de Crossan et al. (1999) y plantean escalas que miden los recursos y flujos de conocimiento que se presentan en diferentes niveles de la organización (individual, grupal y organizativo), de tal manera que identifican cinco dimensiones del aprendizaje: recursos de aprendizaje individual, recursos de aprendizaje grupal, recursos de aprendizaje organizativo, flujos de aprendizaje de alimentación y flujos de aprendizaje de realimentación. Ambas investigaciones encuentran una relación positiva entre aprendizaje y desempeño, aunque en el trabajo de Prieto y Revilla no es significativa cuando el desempeño es valorado con medidas financieras.

La última categoría contiene los estudios que miden el aprendizaje organizativo como un constructo bidimensional a partir de los tipos de aprendizaje que se presentan en la organización de acuerdo a su radicalidad: aprendizaje de exploración y aprendizaje de explotación. Dentro de esta categoría se ha decidido incluir también algunos estudios que utilizan el concepto de “ambidestreza organizativa”, la cual también es valorada a partir de las dimensiones de exploración y explotación, referida particularmente como el desarrollo simultáneo de ambos tipos de aprendizaje. Entre estos, se encuentran los trabajos de He y Wong (2004), Lubatkin et al. (2006), Cegarra-Navarro y Dewhurst (2007), Schulze et al. (2008), Morgan y Berthon (2008), Jansen et al. (2012) y Prieto y Pérez (2012). Todos estos estudios encuentran una relación positiva frente al desempeño cuando se presentan de forma simultánea ambos tipos de aprendizaje, es decir, cuando el aprendizaje es ambidiestro.

---

## 4. Discusión y Conclusiones

En los estudios recopilados puede observarse que hay una alta coincidencia en los hallazgos de una relación positiva entre la capacidad de aprendizaje organizativo y el desempeño empresarial, aunque existen algunos estudios que obtienen resultados parciales o no significativos.

Es interesante que los resultados parciales o no significativos sólo se presentan en algunos de los estudios que miden el desempeño a través de los resultados financieros (Jerez, 2001; Yilmaz et al., 2005; Jiménez y Sanz, 2006; Prieto y Revilla, 2006). Esto puede deberse a que el impacto del aprendizaje se presenta primero en algunas dimensiones del desempeño como los procesos y los mercados, pero toma mayor tiempo que dicho impacto se manifieste en los indicadores financieros. Al tener todos estos estudios un diseño de corte transversal, podrían

estar omitiendo los efectos de largo plazo del aprendizaje.

Llama la atención la alta divergencia en las definiciones, dimensiones y escalas de medida utilizadas para valorar el aprendizaje organizativo. En este sentido, la clasificación propuesta de cinco enfoques ha facilitado el análisis comparativo de estos.

El enfoque de las curvas de aprendizaje presenta la mayor desventaja en cuanto a su limitada capacidad para valorar la complejidad que rodea al fenómeno del aprendizaje y su confusión conceptual con otras variables. Esta forma de medir el aprendizaje presenta varias limitaciones. Por una parte, es una medida muy simple que dificulta diferenciar entre las medidas de aprendizaje y las de desempeño. Por otra parte, es una medida que sólo considera el aprendizaje obtenido a través de la experiencia, pero ignora las fuentes de conocimiento externo.

El enfoque de proceso unidimensional suele utilizarse en estudios que analizan la interacción del aprendizaje organizativo frente a un conjunto muy amplio de variables y constructos, normalmente a través de modelos de ecuaciones estructurales, lo cual dificulta el uso de escalas muy extensas que podrían obstaculizar los procesos de recolección de información. Su principal desventaja es que el carácter genérico de estas escalas puede subestimar la complejidad del concepto, al igual que sucede con las curvas de aprendizaje.

El enfoque de los atributos organizativos permite valorar la complejidad del aprendizaje a través de sus múltiples dimensiones. Sin embargo, muchos de estos atributos podrían ser considerados como variables que facilitan el aprendizaje (antecedentes) más que medidas directas del aprendizaje. Aún así, muchas de estas medidas gozan de popularidad entre profesionales y consultores, ya que brindan un diagnóstico que permite a las empresas identificar sus posibles áreas de mejora en este campo (e.g. Ellinger et al., 2002; Garvin et al., 2008). Algunos atributos que pueden resumir las dimensiones consideradas desde este enfoque son la visión compartida, el liderazgo y compromiso directivo con el aprendizaje, la apertura mental y experimentación, el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo, la comunicación y la integración del conocimiento (López-Zapata et al., 2012).

Los enfoques de los procesos y tipos de aprendizaje son tal vez los más adecuados para medir directamente el fenómeno del aprendizaje organizativo, y sobre estos existe un mayor consenso acerca de cuáles son las dimensiones que lo conforman. Sin embargo, el enfoque elegido suele depender de los objetivos y las hipótesis planteadas por cada investigador.

En el caso de los procesos de aprendizaje, existe una alta coincidencia con las dimensiones propuestas por Huber (1991): adquisición de información, distribución de conocimiento, interpretación compartida y memoria organizativa. Aunque también podrían considerarse los procesos equivalentes propuestos por Crossan et al. (1999): intuición, integración, interpretación e institucionalización.

En el caso de los tipos de aprendizaje, el consenso existe sobre los constructos de exploración y explotación propuestos por March (1991), los cuales constituyen la base del aprendizaje organizativo ambidiestro.

Al analizar las medidas de desempeño utilizadas, se advierte el uso extendido de medidas perceptuales, basadas en las opiniones de altos directivos, en lugar de medidas directas de los indicadores financieros. Los pocos estudios que utilizan medidas financieras directamente son los de Jerez (2001), Ellinger et al. (2002), He y Wong (2004), Jiménez y Sanz (2006) y Jansen et al. (2012). El problema con las medidas perceptuales es que pueden presentarse dificultades por la varianza de método común, pero en la mayoría de los estudios se controla que esta dificultad no se presente y en algunos casos que utilizan medidas perceptuales y objetivas simultáneamente, se encuentra una buena correlación entre ambos tipos de medidas. Por otra parte, la forma como están redactadas las escalas perceptuales permiten hacer una valoración del desempeño en comparación con los principales competidores y, aunque dicha valoración puede ser más subjetiva que un indicador financiero, puede ser adecuado para valorar la ventaja competitiva, ya que considera el contexto particular en el que se desenvuelve cada

empresa.

Otro aspecto que llama la atención es el predominio de estudios de corte transversal. Teniendo en cuenta la complejidad del concepto de aprendizaje organizativo, estos estudios se desarrollan generalmente a través de cuestionarios diseñados a la medida del enfoque teórico y la pregunta de investigación asumida por cada autor, lo cual suele favorecer la fiabilidad de las medidas utilizadas. Sin embargo, cuando se pretende analizar la relación causal del aprendizaje frente a otras variables de interés, el diseño transversal se ha convertido en una de las limitaciones más frecuentes en este tipo de estudios. Al analizar la relación entre dos variables, los estudios transversales no permiten distinguir cuál es la causa y cuál es el efecto, con lo cual se pueden generar conclusiones equivocadas. Para poder hacer inferencias sobre la dirección de causalidad es importante que los datos sean recolectados en puntos de tiempo diferentes (Pérez et al., 2005). ¿El aprendizaje organizativo realmente ayuda a tener un mejor desempeño o es gracias al buen desempeño que una empresa logra desarrollar mejor su capacidad de aprendizaje porque tiene los recursos para ello?

Se destaca también la aparición reiterada de algunos factores antecedentes del aprendizaje organizativo como la orientación al mercado (Baker y Sinkula, 1999; Farrell, 2000; Yilmaz et al., 2005; Jiménez y Cegarra, 2007; Morgan y Berthon, 2008), el estilo de liderazgo transformacional (Farrell, 2000; Lloréns et al., 2005; Aragón et al., 2007), las prácticas de gestión humana (Jerez, 2001; Pérez et al., 2005; Prieto y Pérez, 2012) o la cohesión de los equipos de trabajo (Lloréns et al., 2005; Lubatkin et al., 2006), entre otras.

Finalmente, es importante resaltar la recurrente consideración de la innovación como variable mediadora entre aprendizaje y desempeño (Calantone et al., 2002; Lloréns et al., 2005; Jiménez y Sanz, 2006; Aragón et al., 2007; García et al., 2007; Jiménez et al., 2008; Jiménez y Sanz, 2011). Teniendo en cuenta que la innovación también puede ser considerada como una capacidad dinámica que permite desarrollar nuevas competencias y aprovechar nuevas oportunidades, se reitera aquí el rol del aprendizaje como una meta-capacidad que favorece el desarrollo de otras capacidades dinámicas como es el caso de la innovación.

A lo largo de este artículo se ha analizado el vínculo teórico que une el Enfoque Basado en los Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas con el aprendizaje organizativo. De esta manera, se ha argumentado cómo el aprendizaje organizativo puede ser considerado como una capacidad dinámica de orden superior en la medida que favorece el desarrollo de otras capacidades dinámicas, lo cual le permite ser también una fuente de ventaja competitiva sostenible gracias a su valor, durabilidad, escasez, imitabilidad imperfecta, sustitución imperfecta, transferibilidad imperfecta, complementariedad y apropiación de sus rentas.

A través de una recopilación de estudios empíricos que analizan la relación directa entre aprendizaje y desempeño, se comprueba la importancia estratégica que tiene esta capacidad dinámica para la competitividad empresarial.

Gracias a esta recopilación, se identifican cinco grandes enfoques en la forma de abordar el aprendizaje organizativo de acuerdo a los criterios de clasificación establecidos: el enfoque de las curvas de aprendizaje, el enfoque de proceso unidimensional, el enfoque de los atributos organizativos, el enfoque de los procesos de aprendizaje y el enfoque de los tipos de aprendizaje. La elección de uno u otro enfoque particular suele depender de la perspectiva teórica y la pregunta de investigación que aborda cada autor.

Una limitación generalizada de estos estudios es el uso recurrente de un diseño transversal, lo cual impide comprobar la dirección de la relación causal entre aprendizaje y desempeño. Futuras investigaciones deberían considerar diseños longitudinales que permitan analizar la evolución dinámica entre estas variables.

De igual manera, sería importante considerar la cercanía teórica del aprendizaje organizativo con otros conceptos similares como la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002) y la creación de conocimiento (Nonaka, 1994). Futuras investigaciones podrían comparar estos conceptos y analizar sus vínculos con la competitividad y el desempeño.

Finalmente, es necesario profundizar en el análisis de los factores antecedentes del aprendizaje organizativo, considerando también la participación de las variables que intervienen en la relación entre aprendizaje y desempeño, como es el caso de la capacidad de innovación.

---

## Referencias bibliográficas

- ALEGRE, J., & CHIVA, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- ARAGÓN, J. A., GARCÍA, V. J., & CORDÓN, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- BAKER, W. E., & SINKULA, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BONTIS, N., CROSSAN, M. M., & HULLAND, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., & ZHAO, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- CARDONA, J. A., & CALDERÓN, G. (2006). El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., & DEWHURST, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- COHEN, W. M., & LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- CROSSAN, M. M., LANE, H. W., & WHITE, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- CHIVA, R., & ALEGRE, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- DIMOVSKI, V., & ŠKERLAVAJ, M. (2005). Performance Effects of Organizational Learning in a Transitional Economy. *Problems and Perspectives in Management*, 3(4), 56-67.
- EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M., & NICOLINI, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- ELLINGER, A. D., ELLINGER, A. E., YANG, B., & HOWTON, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
- EPPLE, D., ARGOTE, L., & DEVADAS, R. (1991). Organizational learning curves: A method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing. *Organization Science*, 2(1), 58-70.
- FARRELL, M. A. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222.
- FIOL, C. M., & LYLES, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

- GARCÍA, V. J., LLORENS, F. J., & VERDÚ, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.
- GARVIN, D. A., EDMONDSON, A. C., & GINO, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- GOH, S., & RICHARDS, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- GRANT, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- HE, Z. L., & WONG, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- HSU, C.-C., & PEREIRA, A. (2008). Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.
- HSU, S. H. (2007). Human Capital, Organizational Learning, Network Resources and Organizational Innovativeness. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 983-998.
- HSU, Y.-H., & FANG, W. (2008). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- HUBER, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- HULT, G. T. M., FERRELL, O. C., & HURLEY, R. F. (2002). Global organizational learning effects on cycle time performance. *Journal of Business Research*, 55(5), 377-387.
- HULT, G. T. M., KETCHEN JR., D. J., & REUS, T. H. (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. *Journal of Quality Management*, 6(2), 173-192.
- JANSEN, J. J. P., SIMSEK, Z., & CAO, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- JEREZ, P. (2001). La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. Almería: Tesis Doctoral, Universidad de Almería.
- JIMÉNEZ, D., & CEGARRA, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708.
- JIMÉNEZ, D., & SANZ, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(29), 31-56.
- JIMÉNEZ, D., & SANZ, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- JIMÉNEZ, D., SANZ, R., & HERNÁNDEZ, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- LIAO, S.-H., FEI, W.-C., & LIU, C.-T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- LÓPEZ-ZAPATA, E., GARCÍA-MUIÑA, F. E., & GARCÍA-MORENO, S. M. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*, 25(45), 11-37.
- LÓPEZ-ZAPATA, E., GARCÍA-MUIÑA, F. E., & GARCÍA-MORENO, S. M. (2016). Atributos de la

organización que aprende: una revisión de la literatura. *Revista Internacional de Organizaciones*(16), 59-81.

LUBATKIN, M. H., SIMSEK, Z., LING, Y., & VEIGA, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

LLORENS, F. J., RUIZ, A., & GARCÍA, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.

MARCH, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

MORGAN, R. E., & BERTHON, P. (2008). Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353.

NELSON, R. R., & WINTER, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

PANAYIDES, P. M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.

PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

Pérez, S., Montes, J. M., & Vázquez, C. (2005). Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance. *Human Resource Development International*, 8(2), 147-164.

PETERAF, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

PRIETO, I. M., & PÉREZ, M. P. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.

PRIETO, I. M., & REVILLA, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13(2/3), 166-185.

RAISCH, S., & BIRKINSHAW, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

SCHULZE, P., HEINEMANN, F., & ABEDIN, A. (2008). Balancing Exploration and Exploitation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2008(1), 1-6. doi: 10.5465/ambpp.2008.33622934

SENGE, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TIPPINS, M. J., & SOHI, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.

WANG, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.

WEERAWARDENA, J., O'CASS, A., & 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.

WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

YELLE, L. E. (1979). The learning curve: Historical review and comprehensive survey. *Decision Sciences*, 10(2), 302-328.

YILMAZ, C., ALPKAN, L., & ERGUN, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352.

ZAHRA, S. A., & GEORGE, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

---

1. Profesor Universidad de Antioquia (Colombia). Doctor en Ciencias de la Empresa. Correo electrónico: [esteban.lopez@udea.edu.co](mailto:esteban.lopez@udea.edu.co)

2. Profesor Universidad Rey Juan Carlos (España). Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Correo electrónico: [fernando.muina@urjc.es](mailto:fernando.muina@urjc.es)

3. Profesora Universidad Rey Juan Carlos (España). Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Correo electrónico: [susanamaria.garcia@urjc.es](mailto:susanamaria.garcia@urjc.es)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 04) Año 2018

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados