

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE PARA EL ALTO RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

LEARNING CAPACITY FOR HIGH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE



¹Gladys Elena Mateos Gutiérrez,
²Aída Dinorah García Álvarez,
³Cristel del Carmen Plata Domínguez

^{1,3}Universidad Autónoma de Guadalajara, México

²Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Recibido: 06/05/2022 Aprobado: 10/06/2022

RESUMEN

El presente artículo científico tiene el objetivo de mostrar los resultados del análisis realizado sobre la relación que existe entre la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y el rendimiento organizacional en función de los sistemas de trabajo de alto rendimiento debido a la necesidad actual de innovación para la mejora del talento humano en las distintas áreas de las organizaciones. Para la ejecución de la investigación se implementó un método deductivo sobre los resultados obtenidos en la aplicación de tres instrumentos de recolección de datos, de manera que en el desarrollo se observa que las prácticas de recursos humanos no se implementan de forma aislada sino como un sistema integrado destinado a crear características de la fuerza laboral. Los resultados de esta investigación muestran que existe una correlación positiva entre la selección, el equipo, la comunicación, la compensación y la capacitación dentro de la organización.

Palabras clave: productividad, capital humano, ventaja competitiva, innovación, competitividad.

ABSTRACT

The objective of this scientific article is to show the results of the analysis carried out on the relationship that exists between the learning capacity of organizations and organizational performance based on High Performance Work Systems due to the current need for innovation for the improvement of human talent in the different areas of organizations. For the execution of the investigation, a deductive method was implemented on the results obtained in the application of three data collection instruments, so that in the development it is observed that human resources practices are

Citación: Mateos Gutierrez, G. E. ., García Álvarez, A. D. ., & Plata Domínguez, C. del C. . (2022). Capacidad de Aprendizaje para el Alto Rendimiento Organizacional. Publicaciones E Investigación, 16(2). <https://doi.org/10.22490/25394088.6202>

¹ <https://orcid.org/0000-0002-9089-6650> / Gladys.mateos@ujat.mx

² <https://orcid.org/0000-0002-2846-6924>

³ <https://orcid.org/0000-0003-1597-2745> / Cplata@uagtabasco.edu.mx

<https://doi.10.22490/25394088.6202>

not implemented in isolation but as a system. integrated aimed at creating characteristics of the labor force. The results of this research show that there is a positive correlation between selection, equipment, communication, compensation and training within the organization.

Key words: *Productivity, human capital, competitive advantage, innovation, competitiveness.*



1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento son el conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos que pueden mejorar los resultados empresariales y son usados para mejorar las habilidades de los empleados, el compromiso y la productividad de tal manera que los empleados se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible (Levine, 1995).

Por lo tanto, el capital humano debe estar presente en todos los momentos del hecho productivo ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación socio – laboral. El factor humano es importante para una organización, pero los empleados que operan en un sistema de trabajo que se implementa de forma aislada y poco sistemática no serán eficaces y productivos de tal forma que los recursos humanos solo pueden llegar a ser el activo más importante si se manejan en los sistemas integrados.

Los grupos de trabajo están conformados por personas que poseen diferentes habilidades aleatorias quienes interactúan sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro del grupo se desenvuelva en su área de responsabilidad (Robbins, 2004).

Por otra parte, el equipo está formado por personas que interactúan y trabajan juntos hacia una meta, objetivo, misión común (Salas & Fiore, 2004). El objetivo del equipo es poner en común los recursos o habilidades para mejorar la productividad.

Considerando lo anterior, cuando los empleados se sienten respaldados por la empresa hacia sus metas personales por añadidura buscarán respaldar a la

organización de la misma forma, como consecuencia se obtendrán ventajas competitivas, para ello también requieren de la innovación que garantizará ser más rentables, entendiendo como innovación el equivalente a llevar al mercado una nueva idea, sin importar si ésta conlleva tecnología nueva o reciente.

Actualmente las empresas enfrentan un contexto dinámico y altamente competitivo en donde la conducta de innovación se convierte en un factor importante para determinar el triunfo y la permanencia en los mercados, de igual manera, el éxito en la innovación se interpreta como la generación de rentas tecnológicas y es un elemento importante para la obtención de recursos que les permite su existencia.

Este artículo científico está enfocado en la investigación entre los resultados que surgen de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y del rendimiento de las mismas implementando los sistemas de trabajo de alto rendimiento, por lo tanto, se mostrará la evaluación de las variables tales como el equipo, la comunicación, la compensación, la formación y la estabilidad organizacional, cabe señalar la dificultad para imitar las prácticas de gestión de recursos humanos debido a que algunos trabajadores consideran se trata de efectos universales de los sistemas de trabajo de alto rendimiento mientras que otros sugieren que depende de la estrategia de competitividad o de la industria, así mismo, se hace énfasis en la influencia del factor humano en la productividad involucrando procesos psicológicos y psicosociales difíciles de cuantificar y por lo cual se requieren de medidas subjetivas basadas en las percepciones de las personas involucradas.

2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo científico se implementó la metodología de investigación analítica – documental en donde a través del estado del arte se definió de manera completa el conocimiento acumulado sobre el tema, así mismo, se determinaron, adaptaron y modificaron los modelos que utilizaron los sistemas de trabajo de alto rendimiento, productividad e innovación. No menos importante se implementó un modelo de ecuaciones estructurales en donde estadísticamente se estimó el efecto y las relaciones entre múltiples variables haciendo uso a su vez del Alpha de Cronbach para validar la confiabilidad cuantitativa dando como resultado el comportamiento de los sujetos de estudio.

El artículo de investigación fue realizado con un método deductivo producto de la aplicación de tres instrumentos de recolección, todo con la finalidad de demostrar el impacto de la introducción de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el departamento de mantenimiento a los equipos de perforación. Los sistemas de trabajo de alto rendimiento se conceptualizan como una construcción de orden superior que consta de siete dominios representados por factores de primer orden: seguridad y estabilidad en el empleo, contratación selectiva de nuevo personal, equipos autogestionados y descentralización, alta remuneración dependiente del desempeño organizacional, entrenamiento extensivo, distinciones de status reducidas y un amplio intercambio de información. Diferentes teorías han surgido en torno a la capacidad de aprendizaje organizativo, muchas de ellas basadas en estudios empíricos cuyo objetivo principal es mejorar a la organización y su crecimiento, así como el rendimiento que presenta, no obstante, se debe tener en cuenta qué junto con las diferentes teorías deben considerarse distintas variables que ayudan a ampliar nuestro conocimiento y que son de un impacto directo en los resultados de una empresa.

3. DESARROLLO

En la evolución del pensamiento administrativo, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse

en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas entre sí (Chiavenato, 1990), pero que se complementan con relativa coherencia. Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol.

Una vez realizado el análisis de diversas investigaciones de sistemas de trabajos de alto rendimiento se identificó que las ideas principales han sido desarrolladas de manera reciente, centrándose en la relación de la administración con el desempeño del factor humano, sin embargo, se debe contextualizar y comprender las teorías que son la base de los sistemas de trabajo de alto rendimiento debido a que exponen las fases en que la administración evolucionó y dio forma a la estructura organizacional y al diseño del trabajo con el objetivo de lograr el rendimiento necesario.

A finales del siglo XIX Frederick W. Taylor se centró en la aplicación de los conceptos de la ciencia para mejorar la producción. Posterior a esto, las relaciones humanas fueron vistas como esencialmente una forma de paternalismo, es decir, fortaleciendo el bienestar, pero menos interesados en compartir el poder. Braverman (1974) argumentó que la escuela de relaciones humanas de pensamiento era la retórica del equipo de mantenimiento de la maquinaria humana. Se pudo examinar cómo el comportamiento del trabajador alienado podría modificarse y ajustarse a la consecución de objetivos para mejorar la eficacia de la organización (Gunnigle, Heraty & Morley, 2002).

Siguiendo con el enfoque hacia la calidad de la vida laboral, el enriquecimiento del trabajo se estableció como un paradigma de trabajo alternativo, con el objetivo de proporcionar un trabajo significativo para los empleados con un cierto grado de control y retroalimentación sobre el desempeño (Buchanan, 1979).

La ampliación del trabajo tuvo como objetivo no sólo ofrecer una mayor variedad de tareas (Fillee,

House & Kerr, 1976), sino también producir una sensación de crear algo y de la utilización de las habilidades en plural (Hales, 1987).

En la década de 1970, habían puesto en duda la viabilidad de los métodos de producción contruidos alrededor de los principios de gestión científica, por lo que se propuso el fordismo como un nuevo paradigma de la producción en forma de sistemas flexibles de organización del trabajo, de forma que la participación parecía estar marginada a las formas de empoderamiento, así la negociación rebajó la consulta la cual es la comunicación superficial.

Consecuentemente por la década de 1980, se desarrollaron nuevas formas de participación, como los círculos de calidad, sesiones informativas de equipo y reparto de utilidades, como parte de un conjunto más amplio de reformas en las prácticas de trabajo (Wilkinson, 1998) dando apertura a la democracia industrial y los nuevos métodos de producción.

Conceptos como la emancipación, la formación, implicación de los trabajadores, la selección rigurosa, la propiedad del empleado y la remuneración en función del rendimiento, eran considerados como factores de éxito críticos de la organización en el enlace de las personas en el desempeño (Legge, 1995; 2005; Marchington & Parker, 1990).

Por su parte el concepto de *gestión de recursos humanos* (GRM) es un enfoque para la gestión de personas, que tiene por objeto lograr una ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una gran fuerza de trabajo comprometida y capaz, mediante una matriz integrada de las técnicas culturales, estructurales y de personal (Storey, 1995, p.5).

De acuerdo a West (2004), los equipos de alto desempeño, son grupos de personas que han encajado perfectamente en las organizaciones, en donde desempeñan tareas que contribuyen para alcanzar las metas de la organización, la cual los dota de autoridad, autonomía y recursos. Como parte de la evolución del trabajo en equipo se muestra a continuación el modelo CORE.

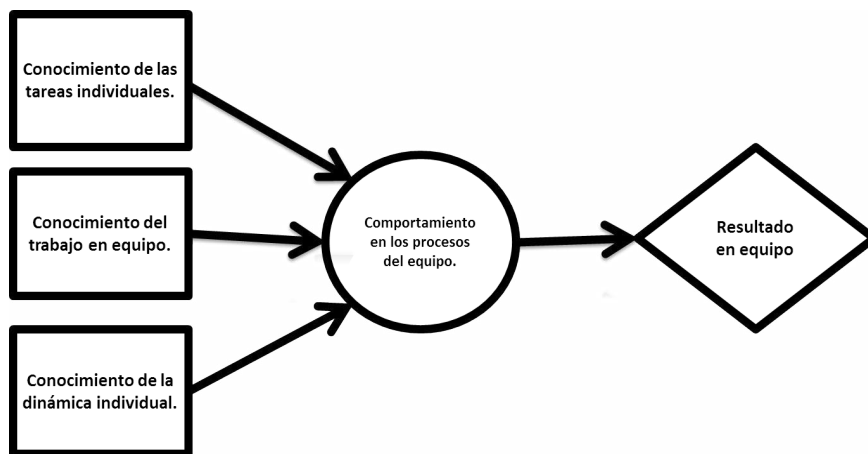


Figura 1. Un marco genérico insumo-proceso-producto (I-P-O)

Fuente: Adaptado de Cooke, Gorman & Winner (2007).

El modelo CORE –Construction Operations Reconstruction and External Relations– (McGrath, Arrow & Berdahl, 2000) explica el desarrollo de los equipos a lo largo del tiempo, identificando sus procesos básicos (construcción, operaciones, reconstrucción y relaciones externas) y considerando las

relaciones con el contexto del equipo, o la aproximación THEDA –Team Holistic Ecology Dynamic Activity– (Cooke, Gorman & Winner, 2007) que busca la aplicabilidad a equipos heterogéneos y la diferenciación de enfoques sobre procesos frente a enfoques sobre conocimientos.

Investigaciones recientes han producido un gran número de estudios empíricos que indican que los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR) son un factor clave en el crecimiento de las organizaciones y en la mejora de su desempeño (Arthur, 1992, 1994). Considerando lo anterior, es importante destacar que los individuos se asocian, colaboran e interactúan para el logro de las metas de la organización, el incremento de estas acciones es de vital importancia para los directivos de las organizaciones debido a que de la adecuada gestión se obtendrá como resultado una efectiva productividad.

Una de las primeras definiciones de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, fue la propuesta por el departamento de trabajo de E.U –(U.S. Department of Labor, 1993)–, que señala que se trata de sistemas orientados a lograr que los trabajadores posean las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones enfocadas a incrementar el desempeño empresarial y a facilitar su innovación.

La mayoría de los escritores sobre el tema hacen hincapié en los métodos de selección, evaluación, formación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, remuneración por rendimiento y seguridad en el empleo (Wall & Wood, 2005), de lo anterior se parte hacia la definición de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.

Becker & Huselid (1998, p.55) los definen como, los sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados –con la estrategia competitiva de la empresa– que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección y actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado.

Considerando esta definición es indispensable tener un grupo de prácticas de recursos humanos de alto compromiso, así como los aspectos internos relacionados con la unidad de análisis que se refiere, tales como la historia de la empresa, valores, cultura, o la tecnología.

De acuerdo con las diversas investigaciones realizadas en sistemas de trabajo de alto rendimiento en industrias de manufactura se observó que dichos sistemas conducen a un mejor desempeño de la organización en el sector manufacturero debido a que producen una mejor calidad y eficiencia ya que el trabajo está diseñado para utilizar una mano de obra más calificada, con mayor discreción en la toma de decisiones operativas.

Entonces los sistemas de trabajo de alto rendimiento pueden repercutir positivamente en los empleados, en términos de actitudes y comportamientos, los cuales, a su vez, conducen a cambios en los resultados de la organización, tales como la productividad y el rendimiento general (Bowen & Ostroff, 2004; Chadwick, 2007; Datta *et al.*, 2005; Boxall & Macky; 2009). Así pues, la motivación siempre ha demostrado tener su origen en la creencia de que los empleados y los intereses de su persona están alineados con los de la empresa (Vroom, 1964).

De esta forma, se ha identificado la gestión de recursos humanos (GRH) y el capital humano como recursos de la organización que pueden contribuir al éxito competitivo sostenible.

En este artículo se conceptualiza a los STAR a través de las siete dimensiones desarrolladas por Pfeffer (1998a, 1998b) desde una perspectiva universalista: seguridad y estabilidad en el empleo, contratación selectiva de nuevo personal, equipos autogestionados y descentralización, alta remuneración dependiente del desempeño organizacional, entrenamiento extensivo, distinciones de status reducidas y un amplio intercambio de información.

El aprendizaje organizativo debe de ser visto principalmente como un proceso dinámico el cual tiene sus bases directamente en el conocimiento y que además implica que los individuos hagan la transferencia entre los distintos niveles de acción pasando de lo individual a lo colectivo y posteriormente a un nivel organizacional donde de la misma forma retorne el conocimiento hacia el individuo para generar el crecimiento.

Es importante tener en cuenta que las empresas requieren de una diferente organización para poder cambiar los mercados y las operaciones, esto ayudará a que el flujo de información circule de una manera más apropiada y se pueda obtener una respuesta más satisfactoria y benéfica al cambio la cual ayudará y alentará a que los integrantes puedan utilizar por completo su capacidad intelectual. Así los logros que obtiene una compañía y que le ayudan a tener un nivel competitivo, son aquellos que dependen de los recursos y las capacidades que se tenga para poder impulsar prácticas organizacionales que influyen directamente en los productos o servicios que ofrecen, dichos logros recaen directamente en 5 componentes:

- Habilidad para responder en un ambiente competitivo invirtiendo en capital humano y tecnología para que se lleve a cabo de manera rápida y eficaz la respuesta.
- Valor del cliente, a través de la percepción de los clientes con relación a la competencia.
- Valor de los accionistas, es decir retorno de inversión conveniente a corto, mediano y largo plazo.
- Capacidad de actuar y reaccionar, ante las acciones de la competencia.
- Sostenibilidad. Se refiere a la capacidad de la organización para sostener su nivel de competitividad ante los ojos de los clientes.

El encontrarse inmersos en organizaciones que busquen crear las condiciones y los mecanismos para generar grupos que estén orientados al aprendizaje brinda la experiencia para comprender que cuando se organiza a los individuos en pequeños grupos que conserven la heterogeneidad se potencializa el aprendizaje sobre aquellos que deciden desarrollar el aprendizaje individual.

4. CONCLUSIÓN

De acuerdo con el análisis realizado se obtuvo que existe correlación positiva en las variables selección, equipo, comunicación, compensación y capacitación.

Así mismo, se comprueba un alto nivel de correlación y confiabilidad en donde se demuestra que cuando la *capacidad de aprendizaje organizacional* se ejecuta de una manera correcta el resultado que se obtendrá de esto será un excelente *rendimiento organizacional*, lo cual, a su vez, repercutirá en la productividad de la empresa en el área específica.

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento tienen una relación positiva con los resultados de la empresa debido a que existe una alineación con las estrategias de la empresa entre los recursos intangibles, el personal y la tecnología implementada, en consecuencia, hay un incremento en el desempeño personal y en el sentido de pertenencia hacia la organización que permite mayor productividad personal y por ende mayor productividad empresarial. Esto es que, en la parte interna es indispensable que haya un efectivo proceso de reclutamiento y capacitación, así como canales de comunicación eficientes, aunado a esto se requiere mejorar las capacidades y las habilidades de los trabajadores, involucrarlos en la toma de decisiones, darles autoridad y responsabilidad de tal manera que mejoren el compromiso y la alineación de sus objetivos con la empresa generando la lealtad que de paso a un comportamiento innovador.

REFERENCIAS

- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Camps, J. & Luna, R. (2012). A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management*, 23, 1-21.
- Chadwick, C. (2007). Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 60, 499-521.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Altos.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C. & Winner, J. (2007). Team Cognition. En F.T. Durso (Ed.). *Handbook of Applied Cognition*, 2nd Ed. (pp. 239-268). NY: John Wiley & Sons.

- Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- Garibay, E. (2008). La gran variedad de fuentes de innovación. *Ide@s CONCYTEG*, 3(42).
- Gunnigle, P., Heraty, N., & Morley, M. (2002). *Human Resource Management in Ireland*. Dublin: Gill and MacMillan.
- Hales, C. (1987). Quality of working life, job redesign and participation in a service industry: a rose by any other name? *Service Industries Journal*, 7(3): 253-273.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Levine, D.I. (1995). *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*. Washington, DC.: Brooking Institute.
- Marchington, M., & Parker, P. (1990). *Changing Patterns of Employee Relations*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Pfeffer, J. (1998a). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96–124.
- Pfeffer, J. (1998b). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salas, E. & Fiore, S. M. (2004). *Team Cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out? In J. Storey (Ed.). *Human Resource Management: A Critical Text*, Vol. 1. (pp. 3-32). London: Thomson Learning.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY.: Wiley.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations* 58(4), 429– 462.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment. In M. Peele, & M. Warner (Eds.). *International Encyclopaedia of Business and Management Handbook of Human Resource Management*. London: ITB Press.