



"Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de Ciudad Obregón Sonora."

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA  
**MAHALI ADLAI ZAZUETA TREJO**

CIUDAD OBREGÓN, SONORA  
JULIO DE 2020



## **Dedicatoria**

A Dios, porque su presencia, amor y guía siempre han estado a mi lado, porque me ha dado la fortaleza y la voluntad de nunca rendirme y seguir adelante frente a todo lo obstáculo y dificultad, brindándole a mi vida felicidad, alegría y logros como lo es culminar en esta etapa y seguir iniciando otras.

A Michel, el amor de mi vida y mi mejor amigo, porque siempre has estado a mi lado apoyándome, aconsejándome, brindándome todo tu amor y cariño, sosteniéndome en los momentos más difíciles y a en los momentos más felices de mi vida, porque me impulsaste a crecer, a creer en mí y dar siempre lo mejor que tengo, te amare por siempre.

A mis padres, por ser mi mayor motor y motivación para cultivarme, educarme y ser un mejor ser humano, por su apoyo y por su amor, porque siempre estarán ahí para mi como yo para ustedes.

A mis asesores, le doy gracias a Dios por poner su guía en mi camino.

## **Agradecimientos**

A mis padres académicos, a mi asesora y muy querida Dra. Elizabeth Del Hiero Parra, porque toda la vida estaré agradecida con usted, por su cariño y apoyo incondicional, por guiarme y aconsejarme desde el principio, porque gracias a usted tuve uno de los mejores ejemplos a seguir y siempre le agradeceré a Dios por eso. Al Dr. Carlos Jacobo Hernández, por asesorarme, motivarme e inspirarme a seguir preparándome como futura investigadora, porque siempre tuvo la disposición, el apoyo y la confianza en mí como en todos mis compañeros, le agradezco infinitamente todo eso y sobre todo por sus sabios consejos, el aprendizaje, las anécdotas y su excelente sentido del humor. Por siempre mi aprecio, gratitud y respeto para ustedes.

Dr. Sergio Ochoa, me llevo una de las mejores experiencias de aprendizaje y sobre todo de la vida, gracias a sus maravillosas anécdotas y reflexiones, sin duda alguna un excelente maestro y sobre todo ser humano, le agradezco mucho por todo.

Mtra. Erika, la primera persona con la que tuve contacto al iniciar esta maravillosa experiencia, desde el primer momento me di cuenta del brillo y la calidad de ser humano que hay en usted, la llegue a ver como una gran amiga, le agradezco la dedicación y sobre todo el apoyo y la confianza que me tuvo.

Dra. Beatriz y Dr. José Guadalupe, gracias por todo el apoyo que nos brindaron a mi y mis compañeros, sin duda alguna hicieron de nuestra primera estancia de maestría una de las mejores aventuras y experiencias de aprendizaje.

A mis compañeros de la MGO, sin duda alguna fue la mejor de todas mis experiencias académicas, gracias a ustedes por toda la sinceridad, la amistad, la hermandad y sobre todo por el mejor equipo que formamos, espero de todo corazón que sigan preparándose y haciendo lo que los haga más felices. De esta etapa me llevo amigas que espero sean para toda la vida.

## Resumen

En la actual era del conocimiento la generación del mismo se ha vuelto esencial para la mejora de todo tipo de organizaciones, desde la forma en la que realizan las actividades de trabajo, las herramientas y estrategias que utilizan, la adecuada gestión del recurso tangible e intangible que poseen e incluso para la elaboración se dé su ventaja competitiva sostenible. Es por eso que mediante esta investigación se planteó como objetivo el identificar el cómo influye el aprendizaje organizacional (AO) en el desempeño organizacional (DO) de pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector comercial en Cd. Obregón Sonora en México. Para dicho estudio se utilizó un método cuantitativo mediante un diseño no experimental transeccional, en el cual se obtuvieron un total de 136 empresas encuestadas, obteniendo como principal aporte la aceptación de la hipótesis propuesta, es decir, existe una influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional en las PyMES comerciales, además, también se encontró que casi el 50% de las empresas encuestadas tenía más de 20 años dentro del mercado, por lo que al demostrarse que dicho proceso se lleva a cabo aunque a veces de manera implícita dentro de estas, podría ser también una de las causas de la perdurabilidad dentro del mercado de este tipo de empresas, llegando por otro lado a la conclusión de que en la actualidad será cada vez más indispensable que las organizaciones de todo tipo y tamaño, comiencen a apostar por variables que le ayude a gestionar, producir y aplicar nuevo conocimiento, pues en este se encuentra según diversos autores, la clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

# ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	i
Resumen .....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. Antecedentes .....	7
1.2. Planteamiento del problema .....	17
1.3. Justificación.....	20
1.4. Objetivo .....	20
1.5. Hipótesis.....	21
1.6. Delimitación.....	22
1.7. Limitaciones .....	22
<b>CAPÍTULO II. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>
2.1 Marco contextual acerca de las PyMES .....	24
2.1.1 La importancia de las PyMES en el mundo .....	24
2.1.2 Las PyMES en México .....	26
2.1.3 Las PyMes en el estado de Sonora.....	27
2.2 Conceptualización, modelos y teorías entorno al AO y el DO .....	27
2.2.1 Conceptos de Aprendizaje organizacional .....	27
2.2.2 Teorías generales que explican proceso y fenómenos del AO .....	29
2.2.3 Modelos de Aprendizaje organizacional .....	32
2.2.4 Conceptos de Desempeño organizacional .....	34
2.2.5 Teorías generales que explican proceso y fenómenos del DO .....	35
2.2.6 Modelos de Desempeño organizacional.....	37
2.3 Estudios realizados sobre AO y DO en el sector educativo .....	39
2.3.1 Estudios realizados sobre AO y DO en el sector educativo .....	39
2.3.2 Estudios sobre aprendizaje y desempeño en empresas manufactureras	41
2.3.3 Estudios de caso sobre aprendizaje y desempeño .....	43
2.3.4 Estudios realizados en empresas de servicios públicos.....	44
2.3.5 Estudios realizados en pequeñas, medianas y grandes empresas .....	46
<b>CAPÍTULO III. MÉTODO .....</b>	<b>48</b>

3.1. Sujetos .....	48
3.2. Materiales.....	49
3.3. Procedimiento .....	51
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Resultados .....	54
4.1.1 Supuestos del modelo de regresión lineal simple.....	61
4.3 Discusión.....	62
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
5.1 Conclusiones.....	68
5.2 Recomendaciones.....	69
APÉNDICES.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización del aprendizaje organizacional.....	28
Tabla 2. Conceptualización de Desempeño organizacional.....	35
Tabla 3. Composición del instrumento.....	51
Tabla 4. Número de empleados.....	55
Tabla 5. Años de operación de la empresa.....	55
Tabla 6. Género y puesto del entrevistado.....	56
Tabla 7. Años de experiencia laboral.....	56
Tabla 8. Estado civil y nivel de estudios de los participantes.....	57
Tabla 9. Modelo de regresión lineal simple.....	60



## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El aprendizaje es una variable interactiva y dinámica que ha existido a lo largo del tiempo para garantizar una mejora constante en todos los ámbitos de la vida y especialmente en cada una de las formas de organización o agrupación del ser humano. Ahora bien, volteando al lado de las organizaciones, estas tampoco han dejado de evolucionar y reinventarse de manera aún más notable desde la época de la revolución industrial, con la aparición de la administración científica y las subsiguientes teorías de la organización hasta la actual realidad. Por lo que resulta interesante probar la influencia existente del aprendizaje organizacional (AO) en el Desempeño organizacional (DO) específicamente en pequeñas y medianas empresas (PyMES).

### **1.1. Antecedentes**

De acuerdo con Khan (1999) el aprendizaje fue notoriamente importante para todas las organizaciones del mundo a partir de la década de los 80s y 90s, habiendo tenido un primer acercamiento con la especialización de las actividades de trabajo en la administración científica formulada por Frederick W. Taylor (1856-1915) y más aún por los trabajos realizados por el estadounidense Peter Senge en la década de los noventas.

Por otra parte, Levitt y March (1988) argumentaban que las organizaciones llegaban a obtener aprendizajes mediante la forma en la que operan y todos los procesos que le generan experiencia, a los cual determinan como memoria organizacional, pues todo este conocimiento generado suele quedarse y perdurar dentro de la organización. Así mismo aseguran la existencia de niveles de aprendizaje multinivel, en los cuales las organizaciones aprenden a afinar y mejorar las rutinas de trabajo que se llevan a cabo hasta encontrar la mejor manera de hacer las cosas.

En relación a lo antes mencionado, Senge (1990) plantea que las organizaciones de aprendizaje nacen a partir de la revolución industrial, por lo que se centra en describir cómo crear este tipo de organizaciones, en donde las personas sean capaces de mejorar de forma continua, trabajar en equipo y aprender colectivamente, ya que solo las organizaciones que comprendan tal importancia, son las que lograrán subsistir a futuro aprovechando y haciendo parte de la organización todas las capacidades y conocimientos de los individuos que la componen. De la misma manera Senge utiliza el término de organizaciones inteligentes, de las cuales replantea que estas serán las que descubran como aprovechar la capacidad de aprendizaje, esto debido a la naturaleza misma del ser humano hacia el permanente proceso de aprendizaje.

Más adelante Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner (1994) profundizan en uno de los principales aportes de Senge sobre “la quinta disciplina” en la cual se centra en describir como crear organizaciones inteligentes mediante cinco disciplinas las cuales son 1) dominio del personal, en donde la organización se centra en orientar el desarrollar en sus integrantes sus propias metas y propósitos, 2) modelos mentales, en donde se da pie a la reflexión del mundo que los rodea, 3) visión compartida, en donde se trata de fomentar compromiso de parte de todos los integrantes de la misma, 4) el aprendizaje en equipo, lo cual de paso a generar canales de comunicación para compartir el conocimiento individual y 5) pensamiento sistémico, mediante el cual se tiene logre comprender de manera más clara el comportamiento de los sistemas; y que todo esto a su vez se encuentra relacionado con la unión del desarrollo

individual de cada persona que forma parte de la organización con mejores desempeños económicos.

Así mismo Slater y Narver (1995) argumentan que toda organización que promueva el AO invierte en la generación de una ventaja competitiva ya que se encuentran mejor preparadas y adaptadas para responder a los cambios del entorno. De esta manera propusieron una serie de pasos que contribuyan a su desarrollo, 1) establecer un proceso mediante el cual se promueva el desarrollo de conocimientos a través de la experiencia y un ambiente propicio, 2) describir como a través del conocimiento que se genera se crea una ventaja competitiva, y 3) establecer una ruta que lleve a una cultura y clima de aprendizaje y por último proponerse nuevos aspectos por investigar.

Además de esto Guns (1996) indica que las organizaciones que basen sus estrategias en el aprendizaje son más enfocadas a realizar sus actividades de manera correcta, además de mejorar a la vez sus rendimientos, propone también la existencia de niveles y tipos de aprendizaje, dichos niveles van desde la adquisición, utilización, reflexión, cambio y flujo, y por otro lado los tipos de aprendizaje pueden ser de tareas, sistemático, cultural, de liderazgo, de equipo, estratégico, empresarial, reflexivo y de transformación.

Siguiendo así, en un estudio realizado por Castañeda (2010), se buscó dar a conocer la importancia y necesidad de profundizar en la variable de AO, pues este proceso bien podría fungir como una excelente herramienta que impacte de forma positiva en la productividad y rendimiento de las empresas e incluso su supervivencia si llega a ser utilizado en forma constante, es así que los autores indican que dicho proceso puede ser complementado mediante otros medios como lo son la capacitación, que de manera interna o externa se le brinda al trabajador y que por otro lado el contenido de estas fuera ligado a el mismo fin, el de compartir el conocimiento, el diálogo, trabajo en equipo, agregando así valor agregado mediante el aprendizaje a las organizaciones.

Dicho así, Easterby y Lyles (2015) plantean que, a partir de los aportes de autores como Senge, Cyert y March entre otros, el término de aprendizaje

organizacional no ha ido más que ir tomando relevancia en diversos campos como por ejemplo los de tecnología, marketing e incluso en cursos de programas de estudio, fundamentando con ello la aceptación de la variable de AO como la base para hacer que su capital y organización en general aprendan y compartan el conocimiento.

Por otro lado, en la investigación llevada a cabo por Fasio y Ruddy (2017) el aprendizaje organizacional, es considerado un elemento estratégico en la dirección para las organizaciones, por lo que se propusieron investigar el cómo abordarlo, tanto de investigaciones cualitativas y cuantitativas, e incluso mixta, con el fin de elaborar un protocolo de preguntas que componen el tema. Una vez realizado el análisis, dichos aspectos fueron agrupados en variables, condiciones, tipos, procesos, fuentes, sujetos, impacto en relación al AO.

A su vez, tomando en cuenta los aportes de Senge, se puede denotar algo similar en el trabajo impulsado por la UNESCO (2015) que plantea a su vez la red mundial de ciudades de aprendizaje, en la que menciona que entidades permiten el acceso al conocimiento de todos los individuos en cuestión, incluso aprendiendo a través de otras ciudades al compartir ideas y soluciones a problemas antes surgidos para lograr juntos el desarrollo y la sustentabilidad. Por otro lado se mira en la construcción de ciudades de aprendizaje beneficios tales como reducción de pobreza, generación de empleo, crecimiento económico, contribución a la igualdad y equidad, lucha contra el calentamiento global etc. pues es a través del desarrollo del capital humano mediante el aprendizaje para toda su vida que promueva a potencializar sus conocimientos, habilidades y actitudes a largo plazo que se generará un impacto positivo que ayude a reducir ciertas problemáticas como las antes mencionadas.

Dicho lo anterior, la existencia de todo tipo de organizaciones se debe a que estas se encuentran bien posicionadas y de manera armónica en su entorno o contexto social, por lo que concordando con lo que argumentan López, Ahumada, Olivares y Gonzales (2012) en este caso la variable de AO es un proceso sustancial para su desarrollo, pues el entorno externo es al igual que la variable, dinámico y cambiante en donde influyen cuestiones políticas,

tecnológicas, culturales y de todo tipo, lo cual puede llegar a determinar su tiempo de vida en el mercado.

Ahora bien, en cuanto al Aprendizaje Organizacional este puede ser visto como un proceso dinámico y de mejora continua mediante el cual todo tipo de organización crea, desarrolla y adquiere potencial a través de las personas que la conforman, con el propósito de convertir ese potencial en una base de conocimiento que represente a la organización, lo cual a su vez les permitirá ser más competitivas y afrontar con mayor probabilidad cualquier situación problemática que se le presente (Ley, 2011; Del Río y Santiesteban, 2011; Araiza, De la Garza y Ramírez , 2014; Almanza, Calderón, Vargas, Casas y Palomares, 2016).

Por otra parte, en cuanto a la variable de desempeño organizacional, Lenz (1981) se enfocó en analizar los factores que influyen en dicha variable para tratar de explicarla, encontrando una primera connotación de este en la literatura de la teoría de la organización industrial, en donde se hace referencia al desempeño como un concepto relacionado con la competencia y resultados que tenían las empresas. De la misma manera, March y Sutton (1997) buscaron definir al desempeño organizacional como una variable dependiente, esto mediante su interrelación con otras, debido a que lo más común es encontrarla como la variable independiente.

Asimismo, en investigaciones realizadas en organizaciones sobre la variable de AO, Valencia (2015) llevó a cabo un estudio exploratorio con enfoque cualitativo, mediante la utilización de la revisión y análisis de literatura, donde retomó el método de análisis de contenido para su codificación, en cuanto a los principales resultados se indica que las capacidades que representan una relación entre la innovación de producto y AO, son capacidades tecnológicas, de mercado y nuevas capacidades humanas.

Además, Conde, Correa y Delgado (2010), mencionan que, debido al desarrollo de nuevas herramientas, de tecnología, globalización, entre otros factores, ha crecido también la necesidad de que las empresas tengan que ir innovando

para seguir siendo competentes dentro del mercado, a su vez que el modelo de negocios y las nuevas exigencias de la sociedad, exigen un rediseño parcial o total en la forma en la que opera o se estructura la organización.

Continuando así, en cuanto al AO relacionado con otras variables, de acuerdo con Torres (2007), el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento se han venido formando como conceptos muy importantes a lo largo del tiempo en el campo empresarial, esto por su relación con la creatividad, la innovación y la competitividad de las organizaciones, menciona también que el contexto o la sociedad influye de manera representativa en la rentabilidad de las organizaciones, y por lo tanto estas han tenido que ir adquiriendo y aplicando diversas estrategias que les permitan seguir posicionándose dentro del mercado y obteniendo resultados favorables.

También López, Gil y Bolio (2017) muestran una metodología para recolectar información de experiencias adquiridas, en este caso un equipo de trabajadores pertenecientes al área de producción de una panificadora, para el desarrollo del mismo se tomaron como referencia los modelos de Nonaka, Takeuchi, Slater y Narver, con el fin de contribuir a un cambio organizacional que respondiera de manera favorable a las necesidades que maneja la empresa, obteniéndose como resultado la formalización de la organización, la elaboración de prototipos que integran el manual de producción, lo cual permitiera la estandarización de los procesos de fabricación de los diversos productos que ofrecen.

En una investigación llevada a cabo por Conde, Correa y Delgado (2010) se buscó identificar de qué manera se produce el aprendizaje al interior de un grupo, en este caso el de un equipo de investigadores pertenecientes a una universidad pública, esto tanto de manera individual, en sus subgrupos y en general de toda las personas que componen la organización, en total se obtuvo una muestra total de 111 integrantes, para lo cual se utilizó un método descriptivo de tipo transversal, y entre los principales hallazgos encontrados se logró identificar que efectivamente, el aprendizaje se encuentra dentro de los tres niveles investigados.

Así mismo, Abdi y Amat (2015) se propusieron llevar a cabo un estudio con el objetivo de determinar la relación existente entre gestión del conocimiento en la innovación organizativa mediante el aprendizaje organizacional logrando obtener una correlación positiva mediante las tres variables. Estudiando por otro lado Child y Rodríguez (2011) la importancia de la identidad social para el aprendizaje organizativo, esto debido a la influencia de esta en la generación de nuevo conocimiento de manera grupal.

Con la misma metodología, Darwish, Zeng, Rezaei y Haak (2018) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de identificar el papel que juegan los tipos de liderazgo en el aprendizaje y la innovación; donde por otro Retna y Jones (2013) de la misma forma buscaron establecer una aportación teórica sobre la relación entre los términos de cultura y aprendizaje organizacional.

En cuanto a estudios más actuales del aprendizaje relacionado a otras variables Martínez, Ariza y Rey (2020) llevaron a cabo un estudio en donde indican la relación entre modelos mentales, AO y diseño de políticas pues según mediante estas variables se promueven estrategias que fomentan el desarrollo de las organizaciones. Por otro lado, en otro estudio realizado por Bermudez y Gutiérrez (2020) se buscó analizar la gestión del conocimiento el aprendizaje organizacional, la innovación y competitividad de empresas sociales, lo cual resulta muy interesante, pues se han encontrado estudios del AO con estas variables mas no la relación de todas ellas juntas.

Sin embargo, tal como sucede en la variable de aprendizaje organizacional, se encontró que el desempeño de acuerdo con Li (2008) también se encuentra ligado al liderazgo, debido a los efectos del liderazgo sobre el desempeño. Así también, Guisao, Rincón y Rincón (2018) determinaron el efecto de las variables de capacidad de absorción, capacidades tecnológicas y el desempeño organizacional, encontrando un resultado positivo medio-alto entre ellas.

Por otro lado en una investigación realizada por Woznyj, Heggstad, Kennerly y Yap (2018) se indicó que el desempeño organizacional es una variable relacionada directamente con el clima, por lo que se propusieron como objetivo explorar dicha relación en una institución de salud, tomando como muestra a un total de 268 enfermeras, encontrando como principales resultados que al generarse un clima positivo, este influye de manera propicia en actitudes de trabajo positivas así como en el compromiso que estos tienen hacia la organización, lo cual se encuentra relacionado a la obtención de un buen rendimiento, sin embargo se concluye que para conocer el grado de relación o influencia de la cultura hacia el desempeño se toma un tiempo largo y esto se ve reflejado en indicadores.

Ahora bien, una vez descritas diversas investigaciones de las variables estudiadas en relación con otras, resulta interesante llegar a este punto en donde ambas se interrelacionan, dando con ello un sentido más claro y lógico del camino que se plantea seguir con la presente investigación, además de obtener con ello un sustento teórico acerca de cómo pueden llegar a interrelacionarse o ser estudiadas las variables propuestas.

Partiendo en el momento de que ninguna teoría de AO era del todo aceptada, Fiol y Lyles (1985) se propusieron analizarlo para realizar una comparación entre este y adaptación organizativa, proponiendo la existencia de niveles de aprendizaje y una relación muy importante del AO con el desempeño organizacional. Así mismo hablan de factores que influyen en la generación de aprendizaje tanto como individual y organizacional, como lo son la cultura corporativa, la cual regula la conducta de los individuos, la estrategia como tal que permite cierta flexibilidad y la estructura organizativa, y esta a su vez permite la creación de mejoras y por último el factor del entorno en el que se encuentra la organización.

Debido a que el entorno organizativo se encuentra en constante cambio, Abdullah, Rashid y Umair (2013) se propusieron llevar a cabo una investigación mediante la cual se analizara el impacto del AO y la gestión del concurriendo sobre el DO, esto mediante una revisión de literatura con un muestreo



aleatorio, conformado por revistas, libros y artículos especializados, encontrando en ello la relación directa de dichas variables sobre el desempeño de la organización.

En un estudio cuantitativo mediante encuestas transversales, se tuvo como propósito investigar la relación entre la orientación al mercado, el aprendizaje organizacional y el desempeño organizacional, en empresas manufactureras de Pakistán, entre los principales resultados se determinó que tanto la orientación al mercado como el aprendizaje organizacional afectan significativamente el desempeño organizacional y que además, la orientación al cliente y la coordinación interfuncional también se relacionan positivamente con todas las dimensiones del aprendizaje organizacional, concluyendo en que analizar las necesidades de los clientes y la competencia es fundamental para el comportamiento de aprendizaje de una organización (Ahmed, Kitchlew, Ullah y Shahzad, 2018).

Por otro lado, en una investigación llevada a cabo en Colombia por Garzón y Fischer (2009), se tuvo como objetivo general caracterizar el AO y determinar cómo este impacta en los resultados de organizaciones, obteniendo como principal hallazgo que el contexto, la cultura y factores internos de la organización son los que se encuentran más relacionados a lo que es el AO, y siendo de esta manera, los individuos que componen la organización son los que representan el aprendizaje organizacional.

Así mismo se han realizado estudios de diversas variables como el AO que puedan llegar a impactar de manera positiva en el desempeño de las PyMES, como lo es el estudio realizado por Sánchez y De la Garza (2018) esto en empresas del Noroeste de México habiendo seleccionado como muestra a un total de 106 PyMES del sector terciario, encontrando que las tecnologías pueden influir de manera positiva en cada empresa que se estudió. Además, los autores mencionan que, debido a la globalización, avances en tecnología e innovaciones en productos o servicios, las PyMES se tienen que dar a la tarea de evolucionar, cambiar la manera en las que trabajan, implementar diversas herramientas que les ayuden a desarrollar sus recursos tangibles e intangibles

lo cual les permita obtener mejores desempeños y posicionamiento dentro del mercado.

De la misma forma en estudios realizados en estas empresas (PyMES) Góngora y Madrid (2010) se dedicaron a analizar las instancias gubernamentales de los estados de México en cuanto a la importancia que se les da y en que se invierte en su innovación y desarrollo, por lo cual se analizaron el 56% de las agencias de diversos estados de México a través de un cuestionario, encontrando que los criterios de innovación en PyMES si es apoyada pero no constituye un tema crítico puesto que lo que se considera más importante es la generación de empleos y disminución de riesgos financieros y de problemas de mercado, destacando además que existe un bajo financiamiento en la investigación y el desarrollo e innovación.

En cuanto a otros estudios actuales sobre AO, Montenegro y Schroeder (2019) llevaron a cabo un estudio con el fin de describir por qué y cómo se produce o no se produce el proceso de aprendizaje organizacional, el cual se lleva a cabo en pequeñas y medianas organizaciones de Córdoba, Argentina. Así mismo Muiruri, Irura y Maina (2020) realizaron una investigación con el fin de investigar la relación del AO y la producción de innovación para un mejor desempeño en empresas manufactureras de Kenia.

Como se ha logrado evidenciar, con el paso de los años las organizaciones y la manera de realizar las actividades al interior de estas han ido cambiando, mejorándose y adaptando, todo esto con el objetivo principal de seguir sobreviviendo al también cambiante entorno empresarial. Sin embargo, actualmente la mayoría de estos cambios se deben a la actual era del conocimiento, pues estos cambios se han ido orientando a la creación de conocimiento por medio del aprendizaje, lo cual a su vez se ha convertido en la clave para que las organizaciones generen una ventaja competitiva sostenible. Es de esta manera que se puede decir que en la actualidad y en las siguientes generaciones, la sociedad y las organizaciones en general estarán cada vez más preocupadas por cuestiones acerca de cómo generar y gestionar conocimiento, por lo cual será importante aprender a aprender, es decir, lograr

dominar estos procesos de adquisición y creación de nuevos conocimientos mediante herramientas como el proceso del aprendizaje organizacional y otras variables que ayuden a impulsarlo.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Se han realizado diversas investigaciones que indican que existe una relación y/o influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional, dichos estudios se han realizado en diversos países, constatando de esta manera la importancia del aprendizaje para todas las organizaciones en el mundo. Los estudios realizados se han llevado a cabo en organizaciones del sector salud, en Arabia Saudita (Nafei; 2015, Pérez y Cortés; 2009), en institutos educativos como en Pakistán y Chile (Akhtar, Arif, Rubi y Naveed; 2011, López, Ahumada, Olivares y González; 2012, Pérez et al.; 2015), en empresas de gran tamaño dedicadas a la manufactura en México (Araiza, De la Garza y Ramírez; 2014, Cruz, Rojas y Rivero; 2012, Gomes y Matte; 2016), medianas y grandes empresas en Colombia (Cardona y Calderón, 2006), en empresas del sector público de servicios de energía eléctrica en la India (Jyothibabu, Bhusan y Farooq, 2011) y empresas del sector industrial de alimentos y bebidas en Kenia (Ouma y Kombo, 2016).

Sin embargo, en dichos estudios se pudo observar que existe una necesidad por realizar este tipo de investigación en empresas pequeñas y medianas, pues en su mayoría los estudios empíricos fueron llevados a cabo en organizaciones de gran tamaño, esto por sus características o por el número de empleados que poseen, además de que en relación con la teoría encontrada, la variable de AO puede influir directamente en la perdurabilidad y el desempeño de estas importantes empresas para la economía del país.

Ahora bien, tal como menciona García (2016) se comienza cada vez a ser más importante que las empresas centren sus esfuerzos en gestionar y fomentar procesos para el desarrollo y creación de conocimiento, lo cual puede ser posible a partir de la experiencia propia y del aprendizaje organizacional de su capital humano, haciéndose énfasis además en que el conocimiento es un intangible crítico y esencial para que las organizaciones desarrollen ventajas

competitivas y además éstas sean sostenibles. Así mismo García indica que dicho conocimiento se da gracias al AO que tiene lugar al interior de las organizaciones, principalmente en las que poseen características como la flexibilidad para promover herramientas como el diálogo y la comunicación, la creatividad para proponer nuevas maneras de hacer las cosas y por supuesto a la interacción social de manera continua.

Por otra parte, Watkins y Kim (2017) mencionan que el aprendizaje organizacional en la actualidad podría estarse presentando en las organizaciones bajo otro término, y que existe una necesidad latente de demostrar que una organización que trabaja bajo este enfoque de aprendizaje es capaz de mejorar su rendimiento y desarrollar un posicionamiento estable dentro del mercado.

Así mismo, de acuerdo con la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE, 2015) apenas el 12.6% de estas empresas imparten capacitación a su personal en México y las principales causas por las que no se realizan estas capacitaciones es porque el conocimiento y habilidades de su personal son adecuados, es decir, existe un área de oportunidad para potencializar las capacidades y competencias del recurso humano, que bien podría ayudar a las PyMES a obtener mejores resultados a futuro gracias al AO.

Además, en relación a la situación actual de las PyMES en México, de acuerdo con Arana (2018) éstas están presentando un bajo crecimiento, lo cual se puede considerar preocupante debido a que son estas empresas las que por sí solas aportan el 42% del producto interno bruto (PIB), además de generar casi un 80% de los empleos en todo el país. En relación a lo antes mencionado, Vivanco (2014) argumenta que el desarrollo y supervivencia de las PyMES es una constante preocupación en México, debido a su alta contribución a la economía y su bajo rendimiento organizacional, que conlleva después a su desaparición, por lo que es necesario impactar directamente en el desempeño de éstas, el cual no puede seguir siendo medido de la misma forma en que se hace en grandes empresas o simplemente en términos económicos, por lo que

por otro lado el invertir en el desarrollo del capital intangible mediante el AO es una forma de obtener una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia, lo cual garantizará mejores resultados (Barney, 2011).

De acuerdo con Saavedra y Saavedra (2014) las PyMES en México juegan un papel muy importante en cuanto a la generación de empleos, contribuyendo con ello a reducir problemas económicos y de pobreza, por lo que existe la profunda necesidad de contribuir a que estas fuentes generadoras de oportunidades lo sigan siendo, pese a las problemáticas que el entorno les provee para su supervivencia y sustentabilidad dentro de un mercado. En relación a lo antes mencionado de acuerdo con la organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE, 2018) las PyMES actualmente siguen desempeñando un papel clave para el crecimiento económico de 43 países del mundo, de entre los cuales se encuentra México, destacando además que gracias a estas empresas existe mayor crecimiento de empleo, desarrollo local y regional.

Se puede decir entonces que en la actual era del conocimiento se hace un importante énfasis en el AO como la fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles, pues mediante este se es capaz de impulsar el potencial intangible del recurso humano, y por otro lado debido a que en México hasta un 99.9% son consideradas PyMES según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2018) las cuales aportan el 42% del producto interno bruto (PIB) y un 78% de empleos (Arana, 2018) convierte a estas empresas en las vías principales que proveen una regulación económica y estabilidad para el país.

Sin embargo debido a las problemáticas que el entorno les provee a estas importantes empresas es difícil para ellas mantenerse, seguir siendo rentables, competitivas y generar desempeños esperados (Saavedra y Saavedra, 2014) y en vista de que la variable de aprendizaje organizacional puede ser tomada en cuenta como un mecanismo de mejora continua y de perdurabilidad para las mismas y que puede influir directamente en el desempeño de éstas, se plantea la necesidad explícita y la pertinencia de realizar la presente investigación. Por

ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo influye el aprendizaje organizacional en el desempeño de PyMES comerciales de Ciudad Obregón Sonora?

### **1.3. Justificación**

Mediante la presente investigación se identificó que existe una influencia positiva y significativa entre el aprendizaje organizacional y el desempeño organizacional en PyMES del sur de Sonora, aportando con ello fundamentación sobre la variable de AO como una herramienta clave para el éxito y supervivencia de éstas. Además de sensibilizar a las organizaciones de que el proceso de aprendizaje influye directamente en sus resultados y desempeño, esto en el momento en el que se genera y crea aprendizaje y después es formalizado por la institución u organización para obtener siempre mejores resultados. Sin embargo, una de las implicaciones del hecho de no existir bastos antecedentes de esto aplicado a PyMES, podría ser que dicho proceso se lleve a cabo de manera implícita o en diferentes términos tal como indican Watkins y Kim (2017), lo cual resulta interesante de comprobar mediante el presente estudio.

Esto además de establecer un referente para las PyMES sobre la importancia que tiene actualmente en la era del conocimiento el fomentar e invertir en el desarrollo de su capacidad de aprendizaje, lo cual les brindará a estas empresas las herramientas para seguir subsistiendo en un futuro, pues se ha encontrado en la teoría desde los años 90s con Senge que solo las organizaciones que comprendan tal aspecto son las que podrán seguir compitiendo en los nuevos entornos caóticos que están por venir.

### **1.4. Objetivo**

Analizar la influencia del aprendizaje organizacional en el desempeño organizacional de las PyMES comerciales de Ciudad Obregón Sonora, mediante una investigación cuantitativa para un mejor entendimiento del rol que juega el AO como fuente de perdurabilidad de estas empresas.

## 1.5. Hipótesis

De acuerdo a los diversos estudios empíricos analizados sobre aprendizaje y desempeño organizacional, se pudo encontrar que el aprendizaje organizacional puede ser visto como una variable de perdurabilidad para las empresas, pues este proceso llega a influir incluso directamente en sus desempeños, esto en términos de rendimiento de su recurso humano, material, de infraestructura, financiero y rentable. Se describen los estudios empíricos más representativos realizados en diferentes sectores, como lo son en el sector educativo (Akhtar, Arif, Rubi y Naveed; 2011 y López, Ahumada, Olivares y González; 2012), en empresas manufactureras (Araiza, De la Garza y Ramírez; 2014, Cruz, Rojas y Rivero; 2012), empresas prestadoras de servicios públicos (Nafei; 2015, Jyothibabu, Bhusan y Farooq; 2011), en pequeñas, medianas y grandes empresas (Cardona y Calderón; 2006, Ouma y Kombo; 2016, Gomes y Matte; 2016) y estudios de casos (Pérez et al.; 2015, Pérez y Cortés; 2009).

Por lo que en cuanto a los resultados obtenidos en las investigaciones anteriormente mencionadas se puede constatar una relación y/o influencia positiva y significativa en cuanto a la variable de AO sobre la de DO, las cuales al ser desarrolladas al interior de las organizaciones contribuyen a generar una mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno, de su competitividad y perdurabilidad independientemente del sector en el que se encuentra. Dicho de esta manera, se presenta la principal hipótesis bajo la cual se sustenta la presente investigación, donde por otro lado se encuentra la contra parte en el dado caso de no obtener los resultados esperados.

H<sub>1</sub>: Existe una influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional en las PyMES comerciales de Ciudad Obregón Sonora.

H<sub>0</sub>: No existe una influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional en las PyMES comerciales de Ciudad Obregón Sonora.

## **1.6. Delimitación**

El presente estudio se llevó a cabo solamente en ciudad Obregón en el estado de Sonora, así también, para predecir la variable dependiente solamente se utilizó la variable de aprendizaje organizacional resultando como una limitante, debido a que otras variables también pudieran influir en el desempeño.

## **1.7. Limitaciones**

Se presentaron algunas situaciones en las que el representante o gerente de la organización no coincidía en ser la persona idónea para responder el instrumento, debido a que en ocasiones están eran personas nuevas en la empresa o que simplemente se negaban argumentando que no tenían conocimiento de lo que decía el instrumento llevando de esta manera a la persona que consideraban más apropiada para contestarlo, razón por la cual diversos cuestionarios fueron aplicados a otros puestos que no correspondían. Así mismo, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE (2019) las empresas que se buscó encuestar pertenecían a ser pequeñas o medianas, sin embargo, al momento de aplicar a la muestra seleccionada se encontró que un total de 37 empresas encuestadas en realidad eran empresas micro, por lo cual se decidió descartarlas de la muestra total.



## **CAPÍTULO II. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

La relación e influencia entre las variables de aprendizaje y desempeño organizacional consideradas en esta investigación, ya ha sido probada en diversos estudios teóricos y empíricos, siendo en su mayoría en organizaciones o instituciones del sector manufacturero o simplemente en empresas de gran tamaño o grandes por las características que poseen en cuanto a número de personal o las ganancias que producen, sin embargo se ha venido reportando la necesidad de explorar en el sector de pequeñas y medianas empresas, esto debido a los beneficios que le otorga a una PyME el proceso de aprendizaje organizacional en cuanto a la mejora de su rendimiento como empresa, dando a conocer que puede existir una influencia positiva de una variable sobre la otra.

En la actualidad el aprendizaje y la generación de conocimientos son algo fundamental para mejorar el desarrollo sostenible y con ello el rendimiento, ya sea de instituciones, empresas, ciudades y organizaciones, incluso la agenda 2030 puesta en marcha en el año 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, plantea como uno de sus objetivos de desarrollo sostenible para América Latina y el Caribe el desarrollo del aprendizaje para toda la vida,

desatando con esto intereses de manera global e internacional sobre el aprendizaje en todos los ámbitos de la vida, lo anterior según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2015).

## **2.1 Marco contextual acerca de las PyMES**

El presente apartado contiene la caracterización del contexto en donde se ubica el fenómeno de estudio, es decir las PyMES, por lo que se muestra información relévale que va desde lo general a lo más específico, desde la importancia, relevancia y situación actual que este tipo de empresas vive tanto de manera global como a nivel región.

### **2.1.1 La importancia de las PyMES en el mundo**

Tomando en cuenta lo anterior, se llega a hacer muy visible que en la actual era del conocimiento se busca en herramientas como el aprendizaje organizacional, lograr una mejora constante y por supuesto mejores rendimientos para todo tipo de organizaciones, por lo que incluso llega a ser importante para las PyMES en el mundo, por lo que es crítico mencionar que las organizaciones en general han venido generando impactos significativos en la sociedad o el contexto en el que se encuentren, influyendo por otra parte en la generación de empleo, vinculación entre estas mismas organizaciones, e incluso en la regulación del mercado global, orientando a países enteros a tomar decisiones y regulaciones pertinentes para el desarrollo de su capital humano, además de estar encaminadas a un bien común y de bienestar social (Álvarez, 2016).

Es así que a todas las organizaciones se les puede visualizar como un sistema que trabaja de manera interrelacionada brindando con ello un caos o un equilibrio a la sociedad, pues si bien al generarse ciertos beneficios al exterior como la generación de empleos y equilibrio a la economía, también se pudiesen generar discrepancias al interior en su desarrollo y rentabilidad (Bertalanffy, 1968).

Ahora bien, en un estudio realizado por Ayyagari, Demirguc y Maksimovic (2011) se llevó a cabo un análisis de la mayoría de los países de todo el mundo

en cuanto a la contribución de las PyMES, tomando como referencia la base de encuestas empresariales del banco mundial, habiendo encontrado que las PyMES son sumamente importantes en cuanto a la generación de empleos, crecimiento de países en desarrollo, crecimiento comercial y de desempeño en sectores públicos y privados, pudiendo obtener de esta manera estadísticas en una gran cantidad de países que se encuentran luchando contra crisis económicas.

Por otro lado, de manera más específica, en países como Cuba se plantea que existe un desafío en cuanto al desarrollo y potencialización de las PyMES puesto que ven en ellas la solución a las problemáticas económicas y que así mismo cuando se piensa en estas empresas se piensa también en la generación de empleos y la restauración de la economía global (Vázquez y Arredondo, 2014).

Así mismo, de acuerdo con Fariza (2017) las PyMES en Latinoamérica se encuentran enfrentando un enorme reto en cuanto a financiamiento y desarrollo tecnológico impidiendo con ello su tiempo de vida y crecimiento, esto a pesar de aportar más del 50% de empleos y casi el 30% de producto interno bruto, dando como resultado una desafortunada realidad pues se ha encontrado que apenas un 45% de PyMES logran pasar de los dos años dentro del mercado. Tal como mencionan Gil y Jimenez (2014) en el contexto regional latinoamericano son las PyMES las que se han venido identificando como el motor que impulsa la economía y el crecimiento de los países en desarrollo, esto debido a su participación en el PIB y a la generación de empleos como ya se ha venido mencionado.

De la misma manera, en Perú la importancia de las PyMES ha contribuido de manera significativa para su desarrollo, por lo que se han promovido estrategias para fomentar el desarrollo y crecimiento de estas, ya que representan el 99,4% de empresas generando casi un 65% de empleos, mientras que, en países asiáticos como Taiwán China, el 98% de establecimientos empresariales son pequeñas y medianas empresas (Tello, 2014).

Dicho lo anterior, la existencia de todo tipo de organizaciones se debe a que estas se encuentran bien posicionadas y de manera armónica en su entorno o contexto social, por lo que concordando con lo que argumentan López, Ahumada, Olivares y Gonzales (2012) en este caso la variable de AO es un proceso sustancial para su desarrollo, pues el entorno externo es al igual que la variable, dinámico y cambiante en donde influyen cuestiones políticas, tecnológicas, culturales y de todo tipo, lo cual puede llegar a determinar su tiempo de vida en el mercado.

### **2.1.2 Las PyMES en México**

En el contexto mexicano, según Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa (2017) las pequeñas empresas van desde los 11 trabajadores hasta los 30, mientras que las medianas de entre los 31 a los 100 empleados, dicha Ley se elaboró con objetivo de promover el desarrollo económico nacional a través del fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas, respecto a su productividad, competitividad y rentabilidad dentro del mercado.

Por otra parte Conraud, Ojeda y Arredondo (2015) argumentan que las PyMES además de clasificarse en micros, pequeñas o medianas empresas, también pueden hacerlo dependiendo el número de sus trabajadores o porcentaje de ganancias, y que tomando el INEGI en México existen aproximadamente 4 millones de empresas y entre ellas hasta un 99.8%% son PyMES las cuales son las que representan un papel clave para el desarrollo de las regiones mediante la creación de empleos que favorecen la economía del país.

Así mismo, de acuerdo con la secretaria de economía (SE, 2018) en México existe el fondo de apoyo para la micro pequeña y mediana empresa, la cual tiene como fin promover el desarrollo económico nacional, a través de apoyos, programas y proyectos que contribuyan a que estas empresas se desarrollen, crezcan, sean más competitivas y sustentables dentro de su entorno del que forman parte.

Además, la Comisión Nacional para la Protección y defensa de los Usuarios de Servicios Financieros CONDUSEF (2015) menciona que las PyMES son consideradas como el principal combustible en la economía del país, pues además generar empleos constantemente, así mismo de acuerdo con Forbes (2018) estas están presentando un bajo crecimiento, lo cual se puede considerar preocupante debido a que son estas empresas las que por sí solas aportan el 42% del producto interno bruto (PIB), además de generar un 78% de los empleos en todo el país.

### **2.1.3 Las PyMes en el estado de Sonora**

Ahora bien, de acuerdo con el DENUE (2019) se estima que en el estado de Sonora existen un total de 9974 Pequeñas y medianas empresas y 1504 en Cajeme de las cuales 1356 de PyMES se encuentran en Cd. Obregón Sonora, esto último considerando que el presente estudio se llevara a cabo en una muestra aleatoria de la población total de dichas empresas.

Incluso en un estudio realizado en Cd. Obregón Sonora, se partió de la necesidad de que las PyMES evolucionen y comiencen a tomar en cuenta aspectos que les ayuden a seguir siendo rentables en el dinámico entorno empresarial, lo anterior debido a los nuevos retos entorno a lo social, económico y el medio ambiente (Aceves, Gonzáles, Rodríguez y López, 2016).

## **2.2 Conceptualización, modelos y teorías entorno al AO y el DO**

Se muestran a continuación los aspectos conceptuales y teóricos relacionados con las dos variables de estudio, los cuales se presentan de lo general a lo particular.

### **2.2.1 Conceptos de Aprendizaje organizacional**

En cuanto al aprendizaje organizacional, se tiene registro de que el término comenzó a ser más estudiado justo después del acontecimiento de la revolución industrial y el surgimiento de una de las teorías de administración más representativas, como la de la administración científica del trabajo impulsada por Frederick W. Taylor (1856-1915) con la especialización y la mejor manera de hacer actividades y procesos de trabajo, incluso de acuerdo

con Khan (1999) este fue notoriamente importante en todo tipo de organización a partir de la década de los 80s y 90s y más aún por los trabajos realizados por el estadounidense Peter Senge en la década de los noventas, es así que continuación (ver tabla 1) se muestran algunos conceptos del AO desde sus orígenes hasta conceptos más actuales.

Tabla 1.

*Conceptualización del aprendizaje organizacional*

Autor	Concepto
Fiol y Lyles (1985)	Desarrollo de conocimientos que se generan a partir de las experiencias pasadas y presentes que contribuyan a obtener mejores resultados a futuro.
Levitt y March (1988)	Proceso nacido principalmente de la experiencia, el cual contribuye a que ocurra el cambio y se genera la inteligencia en las organizaciones.
Senge (1990)	Proceso llevado a cabo en ambientes donde las personas desarrollen sus habilidades para crear mejores resultados y donde se fomentan nuevos conocimientos y el aprendizaje se vuelve continuo para todos.
Guns (1996)	Ocurre diariamente al interior de una organización, mediante actividades, la interacción, en trabajo en equipo, la observación etc., y en pocas palabras buscar lo que brinda siempre buenos o mejores resultados.
Mai (1996)	Oportunidad para que la organización genere mejoras en sus desempeños
Crossan, Lane y White (1999)	Proceso dinámico que se da a nivel individual, grupal y organizacional, concebido como una herramienta que apoya en formación estratégica.
Garzón y Fisher (2007)	Habilidad desarrollada por la organización para crear, organizar y procesar información, la cual a su vez se trasforma en conocimiento de manera individual, grupal y organizacional, por medio de una cultura que lo promueva mejorando por ende la sustentabilidad de las mismas.
Yadav y Agarwal (2016)	El AO se da cuando los trabajadores se unen para trabajar en equipo, contribuyendo con ello al mejoramiento de sus capacidades críticas y creativas y el logro de mejores resultados para la organización.

**Nota:** Fuente. Elaboración propia con base a los autores de la tabla.

### **2.2.2 Teorías generales que explican proceso y fenómenos del AO**

En cuanto a las teorías que brindan una explicación al proceso de aprendizaje organizacional Nonaka (1994) plantea que la teoría de la organización promueve a la organización como un sistema que procesa información o contribuye a resolver problemas, esto dado a que desde la perspectiva de este paradigma las soluciones se pueden visualizar en los procesos de entrada, proceso y salida, por lo que es de suma importancia para una organización que se encuentra sumergida en un entorno impredecible el procesamiento de información como una actividad de resolución de problemas y generador de conocimientos centrado en lo que sucede en las organizaciones. Es así que desde la perspectiva del autor resulta efectivo estudiar a la organización en cuanto a términos de su capacidad para procesar información con el objetivo de obtener las bases esenciales para formular una teoría de creación de conocimiento organizacional.

Sin embargo, no fue sino hasta más adelante que Nonaka y Takeuchi (1994) contribuyeron al establecimiento de la teoría dinámica de creación de conocimiento organizacional, proponiendo a que a partir de esta se gestionan los elementos que apoyan en la generación de conocimiento, esto a través del diálogo tácito y explícito y es a partir de la generación de estos nuevos conocimientos que la organización puede ser capaz de hacerlo parte de ella.

Se presenta también la teoría del comportamiento, que de acuerdo con Chiavenato (2006) trajo consigo cambios en la teoría de la administración, con una orientación enfocada hacia las ciencias de la conducta, dejando en el pasado las teorías presentadas anteriormente. Este nuevo enfoque llevó a darles una gran importancia a las personas como tal, más allá del contexto organizacional. Así mismo el autor menciona que dicha teoría tiene sus inicios en precursores como Simón H., Chester B., McGregor D. y Likert R. entre los más relevantes.

Como se mencionó anteriormente, como principal autor clave se considera al teórico economista Simón Herbert A. (1916-2001) quien es reconocido por sus diversos aportes al campo de la psicología, informática, economía y hasta

ciencia política. Incluso en el año de 1978 obtuvo el premio nobel en ciencias económicas (Anderson, 2001).

Dicho así, Simon (1988) consideraba a la administración como un arte para hacer que las cosas sucedan, y que e incluso esta debía asegurar un correcto proceso de ejecución de toma de decisiones. Mencionaba que el cumplimiento de los objetivos recaía mayormente en los puestos de menor jerarquía, lo cual no quería decir que los puestos de nivel operativo no desempeñasen un papel igualmente importante en el cumplimiento de estos.

Así mismo la teoría de recursos y capacidades (TRC) la cual tiene sus primeros orígenes en los años 80s con la obra de Wernerfelt (1984) en donde el autor parte de la idea de que, para una empresa, los recursos y los productos que posee son lo mismo, puesto que uno necesita del otro, definiendo al recurso como todo aquello que pueda representar una fortaleza tanto como una debilidad, es decir como aquellos activos tangibles e intangible vinculados siempre a la organización.

De la misma manera Barney (1991) define diversos conceptos fundamentales en el desarrollo de la TRC tales como el de recursos, ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida, en cuanto al primer concepto de recursos, este hace referencia a todos esos materiales tangibles y no tangibles, como las capacidades, procesos, información, conocimiento, etc. que se encuentra bajo control de la empresa lo cual les permite implementar estrategias que contribuyan a mejorar su eficiencia y eficacia; por otro lado según Barney cuando se habla de ventaja competitiva se refiere a cuando la empresa implementa una estrategia que genera valor la cual en ese momento no es implementada por su competencia, en cambio la ventaja competitiva sostenida se refleja cuando esta se mantiene sin ser duplicada por la competencia o incluso es igualada pero no rebasada o eliminada por ellos.

Siguiendo así, después de la publicación en 1991 la TRC siguió evolucionando y de nueva cuenta Barney, Ketchen y Wright (2011) argumentan que se ha convertido en una de las teorías más prominentes que ayudan a comprender a



las organizaciones en términos de sus activos tangibles e intangibles como principales fuentes generadoras de conocimiento, la cual tardó cerca de veinte años para alcanzar su madurez como teoría, advirtiéndole con ello a las empresas sobre que deben innovar para seguir subsistiendo, sin embargo aun con todo lo descrito no se garantizaba que la TRC explicara confiablemente los fenómenos organizacionales, invitando a seguir realizando investigaciones al respecto.

Dicho lo anterior se puede decir que desde la base de esta teoría de recursos y capacidades la generación de conocimiento se ha convertido en la principal herramienta para que la organización logre desarrollar todo su potencial, obteniendo mejores resultados, logro de metas y objetivos, así como formalización de una ventaja competitiva, por lo que es sumamente importante que logre desarrollar diversas capacidades, siendo una de estas la capacidad de aprendizaje organizacional.

Así mismo se encuentra la teoría general de sistemas de la cual se reconoce a Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) como el principal precursor, dicha teoría según el propio Bertalanffy (1968) tiene como propósito crear una capacidad de respuesta a los constantes cambios y más aún a los avances tecnológicos, definiéndola además como una forma de estudiar a las organizaciones visualizándolas como un conjunto de partes de un todo que se interrelacionan entre sí, y que incluso por esta razón cada uno de estas partes puede ser capaz de afectar de manera decisiva o en consecuencia a la otra y así de manera sucesiva.

En cambio, Katz y Kahn (1977) definen a esta teoría como una forma de visualización para estudiar un sistema de manera abierta, en el cual se logran identificar elementos tales como insumos, transformación y resultados entre los más representativos. Conformando así un enfoque más completo de la teoría general de sistemas en cuanto al estudio de las organizaciones y los problemas o comportamientos que se generan por el factor humano psicosocial. Es así que tomando en cuenta lo anterior es el aprendizaje organizacional el que puede ser visto de manera interna como un proceso mediante el cual todas las

partes involucradas se relacionan con la intención de funcionar como un todo, compartiendo conocimiento y creando nuevo, encontrado así una herramienta que funcione como fuente de mejora continua, comprendiendo siempre de manera más exacta a la organización.

### **2.2.3 Modelos de Aprendizaje Organizacional**

En cuanto a los modelos propuestos con el fin de fomentar, desarrollar o implementar el aprendizaje organizacional se encuentra el formulado por Stable (2012) en el cual se propuso como principal objetivo el desarrollar un modelo de aprendizaje organizacional, validado a partir de distinta información y datos obtenidos directamente de equipos de proyectos de ciencia e innovación tecnológica en la Habana Cuba, que contribuya a aumentar la capacidad de aprendizaje y mejorar el desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica; la hipótesis que guío dicha investigación proponía incrementar la capacidad de aprendizaje y mejorar el desempeño de la organización, obteniendo como resultado la afirmación de la misma. En cuanto al modelo propuesto, Stable menciona que fue elaborado a partir de la basta información bibliográfica analizada, quedando compuesto por un total de 4 dimensiones como lo son 1) condiciones para el proceso de aprendizaje, 2) elementos de gestión organizacional, 3) disociación de los stocks de conocimientos y 4) actores externos.

Por otro lado Nonaka (1994) se propuso establecer modelos de creación de conocimiento organizacional, de los cuales el primero de ellos hace referencia al modelo espiral de creación de conocimiento, en el cual se muestra la relación entre dimensiones epistemológicas y antológicas para que se dé la creación de conocimiento, desde esta espiral además se ilustra que a medida que el concepto resuena en un grupo de individuos se desarrolla y aclara como conocimiento organizacional y es a partir de este modelo que se crea se visualizan los procesos involucrados, lo cual implica identificar cuatro patrones de interacción entre conocimiento tácito y explícito, debido a que de acuerdo con estos patrones el conocimiento existente se puede convertir en nuevo, lo que convierte a este modelo en un modelo de creación de conocimiento, en donde dicha creación de conocimiento se centra en el modo de 1)

socialización, por medio de la existencia de equipos de individuos que interactúen, 2) externalización, mediante el diálogo como principal herramienta de comunicación para compartir información, 3) internalización, en la que se lleva a cabo un proceso de aprendizaje con base a las acciones prueba y error entre todos los involucrados y 4) combinación, llevando a la formalización del conocimiento generado.

Así mismo se encuentra el modelo creado por Guns (1996) en donde se propone a partir de la idea de una organización de rápido aprendizaje crear el modelo ORA que alude a lo anterior, en el cual se propone como principal objetivo crear y mantener una ORA (Organización de rápido aprendizaje). Es así que para la creación de dicho modelo propone que el rendimiento de hoy es el resultado de aprendizaje del ayer y por lo tanto el rendimiento del mañana será el producto del aprendizaje del hoy, de la misma forma Guns plantea a partir de este modelo que solo las organizaciones que aprenden y que lo logran hacer con mayor rapidez que la competencia serán las únicas capaces de conservar una ventaja competitiva.

Dicho así las características que posee tal modelo ORA son 1) aumento de la capacidad estratégica, esto debido a que la empresa se enfoca más en su razón de ser y lo que quiere llegar a ser, 2) refuerzo en la capacidad para cambiar, esto debido al aprovechamiento y adaptación de nuevas tendencias y 3) la mejora del rendimiento, esto debido a su enfoque de superación de todos los involucrados en la organización; por último las dimensiones que el modelo abarca son las siguientes: visión, estrategias, capacidades y tácticas, tecnología y medición y refuerzo.

En cuanto a otro de los modelos teóricos que existen para medir el proceso de aprendizaje organizacional se encuentra el propuesto por Garzón y Fisher (2007) el cual está orientado a predecir la incidencia de variables independientes las cuales se denominan como fuentes, sujetos, cultura y condiciones de AO, por lo que se procedió a determinar primeramente como el AO es considerada una variable de perdurabilidad que genera ventajas competitivas.

Aunado a lo anterior, la primera variable de fuentes de aprendizaje hace referencia a que existen situaciones que deberán de ser aprovechadas por la organización para generar este proceso de AO, como lo son las crisis y las problemáticas, los mimos clientes, la competencia, experiencia, la tecnología que se posee, así mismo los sujetos que generan aprendizaje como lo son desde lo individual, grupal, organizacional e interorganizacional, en canto a la cultura se determinó que esta influye para que el proceso de AO se dé debido a que esta se desarrollan conocimientos y reglas que permiten generar conocimientos, sentido de pertenecía hacia la organización, facilitando la integración de los empleados teniendo al diálogo y la comunicación como su principal herramienta para compartir el aprendizaje y por ultimo las condiciones consideradas para que se de el AO este debe ser adquirido y compartido mediante las diversas condiciones que brinden a la organización la generación de conocimiento como lo son las competencias, compromiso, las comunidades de aprendizaje y la memoria organizacional.

#### **2.2.4 Conceptos de Desempeño organizacional**

Así mismo, en cuanto a la segunda variable de esta investigación, el desempeño organizacional se ha venido conceptualizando como una variable dependiente, debido a su múltiple relación con todo tipo de temáticas (March y Sutton, 1997), teniendo además sus orígenes en la literatura de la organización industrial (Lenz, 1981), es así que a continuación se muestra (ver tabla 2) la definición del término con respecto a la perspectiva de diversos autores.

Tabla 2.

*Conceptualización de Desempeño organizacional*

Autor	Concepto
Lenz (1981)	Concepto relacionado con la competencia y resultados que tienen las empresas.
Lusthaus et al. (2002)	El grado de eficacia, eficacia y/o cumplimiento de objetivos, metas que se plantea la organización ayudándola a ser rentable en términos financieros.
Bernárdez (2007)	En términos de resultados que obtiene la organización en cada uno de sus componentes esenciales, como lo es desde el contexto en el que se encuentra, su modelo de negocios, la tecnología que utiliza, sus finanzas, producción, el capital humano que posee y en lo que es competente, además de la manera en que todos estos se interrelacionan.
Pérez y Cortes (2009)	Los resultados obtenidos por las organizaciones desde sus diferentes componentes que contribuyen a obtener ventajas competitivas y que a su vez estas sean sostenibles con el paso del tiempo.
Salgado y Calderón (2014)	Rendimientos financieros y no financieros que obtiene la organización relacionado con todos aquellos elementos que pueden influir o afectar al interior de esta.
Navarro (2014)	Comportamientos, rendimientos y resultados que influyen en los activos financieros, los procesos y actividades de una organización.

**Nota:** Fuente. Elaboración propia con base a los autores de la tabla.

### **2.2.5 Teorías generales que explican proceso y fenómenos del DO**

Una de las primeras teorías en preocuparse por mejorar el rendimiento, la eficiencia y la eficacia productiva poco después de la revolución industrial, fue la Teoría de la Administración Científica (ACT) impulsada en primera instancia por Frederick W. Taylor (1856-1915), de acuerdo con Mayol (2013) se convirtiera en una metodología acerca de cómo lograr la máxima eficiencia y prosperidad tanto como para obreros y patrones, ¿de qué manera? esto mediante la especialización, capacitación, el adiestramiento, división del trabajo y responsabilidades.

Sin embargo para Taylor (1983) el ser humano era considerado por naturaliza misma como un holgazán, por lo que llevo a considerar una paga “justa” pero con la cual no se prestara a que los trabajadores costearan diversos excesos, así mismo dicha doctrina contribuía a que se especializara en la mayor medida posible a la organización, esto mediante la definición de los mejores métodos y herramientas para realizar los trabajos, dejando de lado al conocimiento empírico de los trabajadores, puesto a que ya no se les estimulaba a pensar, si no a seguir y ejecutar rigurosamente ordenes, lo cual los llevo a producir automáticamente, asimilando al ser humano más como una máquina, sin tomar mucho en cuenta su organismo y aspectos fisiológicos y psicológicos, poniendo en juego la actitud mental de los trabajadores.

Así mismo se encuentra la teoría de la administración industrial, en donde de acuerdo con su principal exponente Henry Fayol (1841-1925) este se dedicó a proponer con base en sus experiencia una serie de aportes encaminados a lograr cada vez mejores resultados para la organización, Fayol (1987) menciona que las responsabilidades o trabajos a realizar por los trabajadores pueden estar divididas en seis diferentes grupos, como lo son a) las operaciones técnicas, referentes a los procesos de producción o elaboración de un producto o servicio, b) operaciones comerciales, referentes a los procesos de compra y venta de herramientas o materiales, c) operaciones financieras, referentes a la gestión del recurso monetario, d) operaciones de seguridad, referentes al bienestar de la empresa y su capital humano, e) operaciones de contabilidad, referentes a las actividades de inventariar, analizar los costos y gastos y análisis estadístico del mercado, y por ultimo f) operaciones administrativas. Así mismo habla acerca de capacidades especiales (cualidades y conocimientos) referentes a los grupos de operaciones o funciones como los mencionados anteriormente, las cuales pueden ser de condición física, cognitivas, morales (principios y valores), de conocimiento general, conocimientos empíricos y especiales, haciendo énfasis en que en cualquier tipo de organización la capacidad de los trabajadores es meramente profesional en relación al puesto de trabajo de la empresa y la de los líderes de la organización la capacidad administrativa.

Por otro lado, se encuentra la teoría de las relaciones humanas, en donde se encentra a E. Mayo como principal exponente, Mayo (1972) realiza énfasis en que la ACT enfocada a la búsqueda de la eficiencia no ha ido más que ir desmoronándose debido a que se generó con la creencia de que un remedio único curaría todos los males industriales y algo de lo que no se había comenzado a hablar era que en las organizaciones comenzaban a tener problemas humanos, baja producción, a la ignorancia de las condiciones humanas de producción continuas, que no se tomaban en cuenta las necesidades fisiológicas y psicologías de los trabajadores.

Mayo (1972) presenta ejemplos sobre la fatiga muscular y mental de los trabajadores, debido al esfuerzo que llevaban a cabo durante las rigurosas jornadas de trabajo, definiendo por otro lado a la fatiga como una condición de capacidad reducida para el trabajo que bien puede ser patológica y que además esta no es la única interferencia o causa que hace que la producción disminuya y con ello la productividad sino también la monotonía y cansancio mental de los trabajadores. Preocupado por todas estas condiciones que generaban un bajo rendimiento y desempeño por parte de los trabajadores, en esta teoría Mayo concluye en que es importante dejar de ver a las actividades como interminables y dar las pautas e intervalos necesarios para que las relaciones de los empleados se propicien de una manera correcta tanto dentro y fuera de la empresa por lo que se deben introducir periodos de descanso entre turnos de trabajo, debido a que si existe un desequilibrio en el trabajador también hay desequilibrio en su trabajo.

### **2.2.6 Modelos de Desempeño organizacional**

En cuanto los diversos modelos existentes para medir, estudiar o visualizar el desempeño organizacional en las organizaciones, se comienza por el de Cuevas (2007) el llamado OPM (Organizational Performance Measurement) el cual se desarrolla tomando como referencia a una universidad, con el objetivo de difundirlo y que las posibles aportaciones que se generen contribuyan a complementar modelos de la variable de DO, en dicho modelo se parte por visualizar a la institución como un sistema abierto, enfocado a tres principios básicos como lo son 1) alineamientos, en donde se debe de considerar que los

esfuerzos llevados por la organización estén alineados con su filosofía organizacional, 2) enfoque de procesos, donde se toman en cuenta aspectos tales como la identificación de procesos que impactan en la estrategia de la organización y 3) practicidad, en donde se requiere de la identificación de indicadores que ayuden a asegurar calidad y fortalezas.

Por otro lado, Kaplan y Norton (1992) propusieron el modelo de Balanced Scorecard, el cual está enfocado en mediciones que impulsan el desempeño, dicho modelo de acuerdo con los autores, brinda a los ejecutivos la oportunidad de analizar una visión amplia y rápida del desempeño de su organización, además de contribuir a que la organización fije su estrategia corporativa convirtiéndola después a objetivos, metas e indicadores de desempeño. Es así que este está basado en cuatro diferentes perspectivas principalmente, las cuales se componen de metas e indicadores estas son las perspectivas financieras, es decir el cómo miran los accionistas a la organización, la perspectiva del cliente, en relación a como miran los clientes a la empresa, la perspectiva interna del negocio, que tiene que ver con el planteamiento acerca de que debe enfocarse la empresa para ser mejor, y por último la perspectiva de innovación y aprendizaje, relacionada con que la empresa se cuestione que se debe de mejorar para seguir creando valor.

Del mismo modo se encuentra el modelo SCAN organizacional, el cual de acuerdo con Tosti (2000) citado en Bernárdez (2006) este está enfocado en el modelo clásico de IPO (Input, Process, Output) de la teoría general de sistemas, en dicho modelo se consideran un total de tres niveles, desde la organización, operaciones y personas, en donde además se incluyen cinco componentes pertenecientes al ciclo del sistema, las cuales son condiciones iniciales en las que se identifica la estructura organizacional, condiciones de ambiente físico y prácticas, entradas internas que incluyen la estrategia de la organización, la demanda y dirección y por último los procesos en donde se encuentra la administración, métodos y ejecutantes de los resultados o productos del negocio, de los productos o servicios y las consecuencias para el trabajador.



## **2.3 Estudios realizados sobre AO y DO en el sector educativo**

Se presentan los estudios que se han realizado en relación a las variables de estudio, por lo que se muestra un análisis y descripción de hallazgos más sobresalientes de los estudios encontrados.

### **2.3.1 Estudios realizados sobre AO y DO en el sector educativo**

En una investigación realizada por Akhtar, Arif, Rubi y Naveed (2011) se buscó identificar el impacto del aprendizaje organizacional en el desempeño organizacional en los institutos de educación superior de Pakistán, entre los principales hallazgos encontrados, se determinó un impacto positivo significativo del aprendizaje organizacional en el desempeño organizacional, además también se tomó a la cultura como la variable moderadora en este estudio. De una muestra de 150 empleados de dichos centros (personal docente y administrativo) se obtuvo una tasa de respuesta del 66%, y para obtener dicha información se utilizó la técnica de encuesta mediante el cuestionario adoptado de Watkins y Marsick (1993). Entre los análisis para comprobar los resultados de correlación se utilizaron el análisis de regresión, un estudio de campo correlacional, correlación de Pearson y técnicas de análisis de regresión múltiple adaptadas para el estudio.

Asimismo, Hartono, Wahyudi, Harahap y Yuniawan (2017) llevaron a cabo su investigación con el objetivo de analizar la relación del desempeño docente y competencia docente, medida por las variables antecedentes del aprendizaje organizacional. Utilizándose el modelo de ecuación estructural como técnica para analizar los datos y mediante el método de muestreo aleatorio, obteniendo como muestra a un total de 207 profesores de universidades de carácter privado en Indonesia, siendo esta representativa según las estadísticas.

Como antecedentes para el desarrollo de la presente investigación se encontró que había muy pocos estudios que examinaron el efecto del AO en las prácticas de enseñanza y desempeño. Por lo que, una vez llevado a cabo el estudio, se obtuvo como resultado un efecto significativo y positivo del AO y la necesidad de logro en la competencia docente y el rendimiento del profesor,

satisfaciendo con esto la brecha que llevo al estudio de la presente investigación.

También, los autores del presente estudio plantean que los resultados obtenidos tienen implicaciones de que los docentes puedan ser capaces de desarrollar un mayor nivel de AO y fomentar la necesidad de un mayor rendimiento, y por último se menciona que el estudio contribuye a la creación y transferencia del conocimiento en el entorno académico, especialmente e instituciones de educación superior.

Como se ha podido observar en los anteriores estudios empíricos descritos, se ha podido determinar una relación existente entre el AO y el DO, sin embargo la mayoría han sido estudios aplicados en empresas grandes como lo son las del sector manufacturero, así mismo además de encontrar dicha relación, se determinó que las organizaciones que toman en cuenta este factos, obtienen además una ventaja competitiva para hacer frente a su entorno, seguir siendo rentables y con mayores probabilidades se subsistir en un futuro.

Por otro lado, López, Ahumada, Olivares y González (2012) llevaron a cabo un estudio que buscaba identificar la relación existente del aprendizaje organizacional y el estepeño educativo, así como también adaptar y validar un instrumento que media en una escala los niveles y condiciones del aprendizaje organizacional propuesto por Castañeda y Fernández (2007), es así que para examinar la relación existente entre las dos variables estudiadas se utilizó dicha escala adaptada para su utilización y por otro lado para medir el desempeño este se llevó a cabo a través del sistema nacional de evaluación del desempeño del ministerio de educación (2008).

La muestra utilizada para este estudio se conformó por un total de 1545 docentes y directivos de 119 escuelas públicas de administración municipal que imparten enseñanza básica en nivel primaria, esto en todas las regiones de Chile, en cuanto a los análisis estadísticos utilizados se aplicaron la correlación bivariada y de regresiones múltiple, regresiones lineales múltiples jerárquicas con el método se pasos sucesivos (Stepwise). En cuanto a los resultados se

pudo constatar que en la medida en la que existe una cultura de innovación y aprendizaje, y gracias a esto se tienen propósitos claros, es de esperarse que exista un aumento en los niveles de desempeño educativo, así mismo en cuanto a la valoración de la escala se lograron cumplir con las características psicométricas apropiadas para la validación del instrumento, el cual fue capaz de predecir cambios en niveles de desempeño educativos en los centros evaluados.

### **2.3.2 Estudios sobre aprendizaje y desempeño en empresas manufactureras**

En cuanto a los estudios realizados en empresas manufactureras, Araiza, De la Garza y Ramírez (2014) se interesaron por estudiar la relación del AO en sus tres niveles, individual, grupal y organizacional y de estos con el desempeño operativo en ocho empresas del sector manufacturero en estado de Coahuila, esto debido principalmente al incremento en la producción manufacturera en ese estado y a que contribuyen de manera representativa a la economía regional. Además de que encontrar que el desarrollar el AO al interior de la organización es fundamental para su adaptabilidad al entorno y que les ayude a ser más competitivas.

Así mismo el método utilizado fue de tipo cuantitativo con corte transversal, descriptivo y correlacional, aplicándose como instrumento de recopilación de la información un cuestionario estructurado a una muestra por conveniencia no probabilística de 391 trabajadores de dichas empresas. Una vez analizados los datos, entre los principales hallazgos obtenidos la hipótesis planteada, se constató una relación directa, positiva y significativa con una correlación estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 99% entre el aprendizaje organizacional en sus tres niveles hacia el desempeño de las ocho empresas estudiadas.

Concluyendo en que el desarrollo del AO en cualquier otro tipo de empresas es muy importante para impulsar sus niveles de desempeño en todos los procesos que se lleven a cabo dentro de las mismas, por lo que se propusieron realizar futuras investigación que ayuden a establecer un modelo de las variables

estudiadas. En cuanto al método de recolección de información, se utilizó un cuestionario estructurado y adaptado de Mayorca et al. (2007) y Máynez et al. (2013) y para medir la relación se calculó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que los indicadores fueron establecidos en escala ordinal estableciendo categorías, de menor a mayor.

De modo similar Cruz, Rojas y Rivero (2012) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de evaluar la relación existente entre el aprendizaje organizativo y el desempeño organizacional, por lo que decidieron realizar un estudio empírico en empresas pertenecientes también al sector manufacturero, estableciendo como delimitación que estas cotizarán en la bolsa mexicana de valores. Su interés partió debido a que encontraron que las organizaciones que desarrollan este proceso de aprendizaje generan una ventaja competitiva. Considerando además que en la actual sociedad del conocimiento en el que las organizaciones se encuentran inmersas, el AO es la clave para seguir siendo competitivas y sostenibles dentro entorno al que pertenecen, se encontró como principal resultado una comprobación aceptable de la hipótesis planteada.

Dicho así, el estudio fue desarrollado mediante un enfoque cuantitativo no experimental, correlacional y transaccional buscando comprobar la hipótesis acerca de que existe una relación positiva y significativa ente el AO y el DO, la población seleccionada se conformó por un total de 9 empresas del sector antes mencionado, utilizando para la recolección de la información un instrumento con bloques denominados con el nombre de las variables estudiadas, con un total de tres dimensiones y 20 items, habiendo sido previamente validado por expertos y analizado estadísticamente para obtener fiabilidad, además de la aplicación de una prueba piloto a una muestra en un principio conformada por 30 empresas, con el fin de conocer si es confiable mediante el Alfa de Cronbach. Como resultado del estudio, se encontró una relación positiva y significativa entre ambas variables latentes, con una correlación positiva de 0.775 y un nivel de significancia de 0.01 entre las variables. La medición del aprendizaje organizativo se basó en el trabajo de Martínez y Ruíz (2003), mientras que para estimar el desempeño organizacional el de Gupta y Govindarajan (1984).

### **2.3.3 Estudios de caso sobre aprendizaje y desempeño**

En un estudio llevado a cabo por Pérez y Cortés (2009) se propuso como objetivo el profundizar desde un punto de partida teórico si el AO se relaciona con el DO, buscando ampliar además la relación aprendizaje, conocimiento y competitividad. Dicho estudio se llevó a cabo en una organización empresarial previamente estudiada e intervenida en sus procesos, con un enfoque de tipo cuantitativo, se buscó así determinar la percepción del desempeño en relación al aprendizaje en sus tres niveles (individual, grupal y organizacional) obteniéndose como resultado que el desempeño influye según la percepción, de manera positiva en los tres tipos de aprendizaje, así mismo en cuanto a aspectos asociados a la estructura de la organizaciones, tales como la comunicación, toma de decisiones, funciones y normas que regulan el desempeño. Cabe mencionar que en la presente investigación se consideró al aprendizaje organizacional junto con otras variables como cultura, e innovación, como un elemento importante que determinan la dinámica al interior de las organizaciones, y por ende los resultados y desempeños de esta. Para recopilar la información para el estudio se utilizó el modelo propuesto por Bontis, Crossan y Hulland (2002), que persigue relacionar los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional con los flujos de aprendizaje hacia atrás y hacia adelante, todo ello en función de la percepción del desempeño organizacional. Se lograron aplicar 28 encuestas constituidas por 28 preguntas, obteniendo un total de 25 devueltas, las cuales fueron por correo electrónico. Por último, para en análisis de resultados se utilizó la técnica de análisis en componentes principales – ACP y análisis de regresión.

De igual manera, Pérez et al. (2015) realizaron una investigación mediante la cual se propusieron como objetivo analizar y explicar la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional como el medio de obtención de mejores resultados de desempeño y éxito al interior de las empresas de alta tecnología del sector de la biotecnología en la Habana, Cuba. El presente estudio fue de caso, mediante un tipo de investigación inductiva, una vez llevado a cabo el estudio se propuso un modelo conceptual que contribuyera a explicar el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional, dimensiones y factores que lo

componen y explican, así como su naturaleza, concluyendo en que su impacto puede llegar a ser positivo en el desempeño de la organización.

Es así que como principales resultados se logró confirmar que la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional está relacionada con la vida evolutiva que la organización experimenta, y constituye una capacidad única, histórica e idiosincrática de la empresa, la cual se presenta como soporte para mantener y alcanzar un desempeño organizacional competente en la empresa de alta tecnología. Para realizar el estudio se utilizó el modelo hipotético deductivo, además dicho estudio fue de tipo cualitativo, y los criterios de objetividad fueron evaluados a partir de Yin (2004), se recopiló la información mediante el Modelo conceptual Cubano del CDAO basado en la teoría de recursos y capacidades, se utilizaron distintas técnicas para recopilar información como lo son entrevistas semiestructuradas aplicadas a 15 personas de la dirección general, observación directa en las instalaciones durante 3 años y revisión documental en documentos oficiales del centro. En cuanto a las pruebas estadísticas para correlaciones se utilizó el coeficiente de Kendall, obteniendo un valor de  $\tau$  con un valor de 0.7.

#### **2.3.4 Estudios realizados en empresas de servicios públicos**

En cuanto a estudios empíricos realizados en empresas que ofrecen servicios públicos, Jyothibabu, Bhusan y Farooq (2011) indican que el AO en sus tres niveles (individual, grupal y organizacional) está afectando directamente el DO, estipulando con esto la importancia en cuanto a que es importante promover el aprendizaje y mejorar el rendimiento. Por lo que de esta manera llevaron a cabo un caso de estudio en una empresa de servicios eléctricos líder en India, en donde lograron constatar lo antes descrito, concluyendo además en la necesidad de profundizar aún más en este tipo de estudios. Esta investigación utilizó el muestreo por conveniencia y tomó muestras de un grupo de personas disponibles para el investigador en el momento del muestreo, así mismo un sistema de cuotas para seleccionar al menos 30 empleados de cada central eléctrica y para analizar los datos se utilizó Smart PLS, aplicando pruebas de regresión y examen de los coeficientes de trayectoria PLS para evaluar la fuerza de las relaciones.

Además, agregan que es necesario que las organizaciones pongan especial énfasis en los mecanismos formales (formularios, reglas, procedimientos, políticas, tecnologías, estructura física del lugar de trabajo o de trabajo) e informales (cultura, creencias y paradigmas) para mejorar el aprendizaje a nivel organizacional y por ende el rendimiento o desempeño. Por otro lado, se menciona que hay una escasez de estudios empíricos y hay confusión sobre la contribución del aprendizaje en diferentes niveles (individual, grupal y organizacional) hacia el desempeño organizacional.

Por otro lado, Nafei (2015) plantea que el aprendizaje organizacional se ha convertido en una variable prometedora y potencial para la administración e historia de la organización y la gestión, debido a que es una herramienta clave para mejorar el desempeño en todo tipo de empresa. Por lo que se propusieron como objetivo llevar a cabo un estudio que demuestre que el AO es esencial para dirigir el comportamiento y actitudes de todas las personas que forman parte de una organización, lo cual a su vez impacta directamente en el desempeño, el estudio se llevó a cabo específicamente en Al Taif, Arabia Saudita, en organizaciones de salud en la gobernación, siendo de tipo descriptivo mediante el método de recolección de datos. Para medir la variable AO se utilizó la escala de Senge et al. (1994) y para la de DO la escala presentada por Darroch (2003), se distribuyeron un total de 312 cuestionarios, sin embargo, la tasa de respuesta fue de 250, siendo la población estudiada todos los empleados (médicos, enfermeras y personal administrativo).

Entre los principales resultados destacan aspectos que dan a conocer que el AO tiene un efecto significativo y directo sobre el DO, haciendo que las organizaciones tengan mayores probabilidades de alcanzar el éxito a futuro junto con la formación de una ventaja competitiva. En cuanto a los análisis de interpretación de resultados se utilizaron el coeficiente de correlación alfa, análisis discriminante múltiple, análisis de regresión múltiple y la prueba estadística de hipótesis que incluye a Wilk's Lambda y chi-square que van de la mano con la MDA y la prueba F y la prueba T que van de la mano con la MRA (en SPSS). Cerrando además la investigación con la recomendación de que la

presente investigación se puede volver aplicar en un futuro centrándose en todo tipo de sectores como los son privados, públicos, escolares, de salud etc.

### **2.3.5 Estudios realizados en pequeñas, medianas y grandes empresas**

El estudio realizado por Ouma y Kombo (2016) se llevó a cabo con el objetivo de determinar el efecto del AO en el desempeño organizacional, esto en empresas pequeñas, medianas y grandes del sector de alimentos y bebidas en Nairobi Kenia, esto debido a que ha ido en aumento la importancia de la variable AO como medio de obtención de ventajas competitivas y mayor rendimiento en todo tipo de organizaciones.

Dicho estudio tuvo un diseño de investigación mixto correlacional, tomando como población a 87 empresas que fabrican alimentos en Nairobi, las cuales se seleccionaron de manera aleatoria estratificada, de tal manera que la muestra fuera representativa, obteniendo finalmente un total de 71 empresas a aplicar el estudio. La recopilación de la información fue mediante cuestionarios que ayudasen a obtener tanto datos cualitativos como cuantitativos, utilizando para su interpretación el análisis de regresión múltiple, obteniendo como principales resultados una relación positiva y significativa ( $r = .547$ ) entre el AO y el DO.

En cuanto a otros hallazgos, se encontró un vínculo entre la distribución e interpretación de la información y el desempeño organizacional en las empresas estudiadas, sin embargo, por otro lado, también se encontró que la memoria organizacional tuvo una reacción negativa en lo que respecta a la variable de AO.

En cambio en el sector PyME de empresas dedicadas a la industria textil, se realizó un estudio en empresas de Santa Catarina Brazil, partiendo del hecho de que aunque se hayan estudiado las relaciones de la capacidad de aprendizaje organizacional, la innovación y desempeño en los negocios, existe muy poca evidencia empírica para respaldar esta postura en pequeñas y medianas empresas (PyMES), dicho estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo descriptivo y causal con un corte transversal, tomando como muestra a 92 empresas textiles seleccionadas de manera intencional por



accesibilidad y conveniencia, donde los datos fueron analizados mediante la técnica de modelos de ecuaciones estructurales (MEE), encontrándose que el AO influía en el desempeño innovador de las PyMES, sugiriendo investigaciones longitudinales para otros estudios relacionados (Gomes y Matte, 2017).

Así mismo, en cuanto a los instrumentos utilizados, para medir la capacidad de aprendizaje se basaron las medidas de Prajogo y Sohal (2004), para la del desempeño innovador basado en el Manual de Oslo de la OCDE (2005) y López et al. (2005) y para el rudimento financiero se les pidió a los encuestados que compararan el rendimiento promedio realizado en la empresa en los últimos 3 años con el de sus competidores (Gomes y Matte, 2017).

Por otro lado, Cardona y Calderón (2006) se dedicaron a estudiar la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento empresarial en empresas medianas y grandes de Colombia, con el objetivo de construir un modelo teórico que permita describir la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento empresarial percibido, es así que para este estudio se consideraron una muestra de 45 empresas medianas y grandes, encontrándose como principales resultados que la capacidad de aprendizaje influye en el desempeño de la organización, lo cual se pudo constatar en los tres componentes del modelo utilizado, los cuales son la orientación al aprendizaje, el conocimiento compartido y la retención y recuperación del conocimiento.

Además, para la construcción del modelo se empleó como base la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), a partir de la cual el aprendizaje es considerado una capacidad dinámica, y para el rendimiento organizacional, se asumió el modelo de Bontis, Crossan y Hulland (2002) y por último con base en el modelo, se crearon dos instrumentos para medir el aprendizaje organizacional y el desempeño percibido. En cuanto a los análisis estadísticos utilizados para comprar la hipótesis planteada, se utilizó el análisis de varianza (Anova), de clústeres y de componentes principales.

## **CAPÍTULO III. MÉTODO**

El presente estudio es de tipo cuantitativo y se llevó a cabo mediante un diseño no experimental transeccional con alcance correlacional causal, cuyo tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); en este caso la influencia que existe entre el aprendizaje organizacional en el desempeño de pequeñas y medianas empresas comerciales en Cd. Obregón Sonora.

### **3.1. Sujetos**

El sujeto seleccionado para esta investigación fueron PyMES comerciales en Cd. Obregón Sonora, de las cuales según el DENUE (2019) existen un total de 380, que de acuerdo con la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa (2017) las pequeñas empresas comerciales van desde los 11 trabajadores hasta los 30, mientras que las medianas comerciales de entre los 31 a los 100 empleados, de las cuales además se pueden manejar en las que se dedican al menudeo y al mayoreo.

Es así que la muestra a tomar en cuenta para este estudio se seleccionó de manera probabilística aleatoria simple mediante una tabla de Excel y fórmula

de números aleatorios, tomando en cuenta como informantes a los directivos o representantes de estas empresas, sin embargo, una vez finalizado el trabajo de campo se encontró que al menos un total de 60 empresas pertenecientes a la población total ya no existían por lo cual se consideraron 320 empresas obteniendo con ello una muestra total de 175 a encuestar, esto según el cálculo de poblaciones finitas.

En donde:  $n = \frac{(N)(Z^2)(p)(1-p)}{(N-1)(E^2) + (Z^2)(p)(1-p)}$

**n=** Significa el tamaño de la muestra a encuestar.

**N=** Significa el tamaño de la población o universo.

**Z=** Significa el nivel de confianza.

**p=** Significa la proporción de éxitos esperados.

**1-p=** Significa la proporción de fracasos estimados.

**E=** Significa el error de estimación.

Partiendo de esta información se tienen los siguientes datos:

**N=** 320 PYMES.

**Z=** Se trabajará con un nivel de confianza del 95% (1.96).

**p=** Probabilidad a favor 50% (0.50).

**1-p=** Probabilidad en contra 50% (0.50).

**E=** Error de estimación del 5% (0.05).

Resultado:  $n = 175$

### **3.2. Materiales**

En cuanto al instrumento de recopilación de la información (ver apéndice A) se retomaron y adaptaron distintos instrumentos utilizados para medir ambas variables del presente estudio, el cual consta en primer lugar de un apartado con el objetivo general del instrumento, así como una serie de datos generales e información sobre la empresa y la persona que contesta, siguiendo de esta manera a un segundo apartado en donde se agrupan las dimensiones de ambas variables con sus respectivos ítems. En cuanto a las dimensiones del AO éstas son adquisición de información, distribución de información,

interpretación de la información y memoria organizacional, siendo solo una de manera general para desempeño organizacional.

En lo referente a la escala de medición, fue de tipo Likert compuesta por un total de 7 niveles de respuesta, donde 7= totalmente de acuerdo, 6= Muy de acuerdo, 5= De acuerdo 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3= En desacuerdo, 2= Muy en desacuerdo y 1= Totalmente en desacuerdo.

En cuanto al aprendizaje organizacional, se utilizó la escala creada por López, Santos y Trespalacios (2010) la cual está elaborada con base a los fundamentos teóricos del AO que propuso Huber (1991) mediante un análisis profundo de literatura, obteniéndose como resultado una escala que toma como referencia el anterior trabajo y de otros estudios más recientes.

Así mismo, en cuanto a la variable de desempeño organizacional, se retomaron y agruparán dos instrumentos, uno desarrollado por Bontis (2002) y el otro por Ahmed, Kitchlew y Shahzad (2018) los cuales ya han sido utilizados cada uno por su lado para estudios con ambas variables, es decir AO y DO, sin embargo, no se retomó de ninguno de los anteriores la parte del instrumento que medía el AO debido a que se consideró el de López et al. (2010) como una escala más completa debido a la fundamentación teórica del mismo.

En relación a lo anterior, se realizó una operacionalización del instrumento (ver apéndice B) sin embargo a continuación se muestra de manera simplificada su composición (ver Tabla 3), es decir, las variables, dimensiones y número de ítems que lo conforman, esto además del resultado obtenido en la validación del instrumento mediante el análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach, las cuales se indican son altas, lo anterior para cada variable de manera de manera general.

Tabla 3.

*Composición del instrumento.*

Variable	Dimensiones	Numero de ítems	Alfa de Cronbach
Aprendizaje organizacional	1. Adquisición de información. 2. Distribución de información. 3. Interpretación de la información. 4. Memoria organizacional.	32	.923
Desempeño organizacional	1. Desempeño organizacional	11	.896

**Nota:** Fuente. Elaboración propia mediante el estadístico SPSS.

### 3.3. Procedimiento

El procedimiento que se siguió para llevar a cabo el presente estudio constó de los siguientes pasos: Revisión de literatura, Planteamiento del problema, Elaboración del marco teórico, delimitación de población y muestra, selección y adaptación de instrumento, aplicación de prueba piloto, aplicación final del instrumento, análisis estadísticos, elaboración de resultados y discusiones y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Dicho así, en la primera parte que fue de revisión de literatura, para un mejor acercamiento y comprensión del problema a investigar se comenzó primeramente por realizar una búsqueda de artículos científicos de investigación de ambas variables, por lo que se utilizaron bases de datos tales como Google académico, Redalyc, ScieELO, Dialnet, EBSCO, Emerald, Elsevier, JSTOR, Wiley, Springer y Econlit, siendo las anteriores a las que se pudo obtener acceso, así pues se comenzó a analizar cada uno de estos artículos descartando y seleccionando los que resultaron pertinentes. Siguiendo así con el planteamiento de problema, pues una vez analizada la información de los artículos, se llegó a profundizar y plantear un problema de investigación, por lo que se estableció una pregunta y objetivo para el mismo.

En cuanto a la elaboración del marco teórico, una vez planteada la pregunta y objetivo de la investigación se procedió a la elaboración de los apartados teóricos en los que se sustenta el presente trabajo, tomando como referencia la

revisión de literatura llevada a cabo. Una vez terminado el apartado que brinda sustento teórico al presente trabajo se pasó a la elaboración del método, en donde se determinó la población y muestra, la cual se sustenta en el planteamiento del problema y con base en una necesidad existente, en donde se seleccionó un sector PyME, es decir empresas comerciales. Sin embargo, una vez identificado el sujeto de estudio se determinó que existían alrededor de 320 de estas empresas según el directorio de unidades económicas de Inegi DENUE, por lo que se decidió tomar una muestra de la población con base en la fórmula de poblaciones finitas, seleccionando además de manera aleatoria simple las empresas a encuestar.

En cuanto al instrumento a utilizar, se optó por seleccionar uno ya elaborado y sustentado para ser adaptado al presente estudio, por lo que consiguiente a esto, se llevó a cabo la aplicación de prueba piloto, esto con el objetivo de analizar la confiabilidad, obteniéndose un total de 19 encuestas aplicadas para este primer momento, de esta manera se logró determinar que ambas variables, tanto de manera general y como por dimensiones arrojaban como resultado una alta confiabilidad según el alfa de Cronbach, sin embargo se le realizaron los ajustes y mejoras pertinentes al mismo, las cuales fueron en cuestión de redacción y claridad de algunos ítems.

Dado lo anterior, se procedió con la aplicación final del instrumento a una muestra final, aunque para llevar a cabo un trabajo de campo lo más ameno y organizado posible, se decidió elaborar un mapa con las empresas a encuestar mediante la herramienta de Google Maps, lo cual facilitó la aplicación puesto que esta se llevó a cabo de manera estratégica y rápida en cada zona de empresas marcadas en el mapa, obteniendo además en tiempo real un registro de cada una de las empresas encuestadas o visitadas.

Una vez aplicada la muestra, se procedió a elaborar una base de datos en SPSS versión 21, en donde se comenzó por realizar primeramente un análisis factorial, esto con el fin de observar la agrupación de cada dimensión del instrumento, siguiendo así mismo con el análisis de confiabilidad de alfa de Cronbach y además la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para

determinar qué tipo de análisis estadísticos llevar a cabo para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, es decir, estadística paramétrica o no paramétrica.

En cuanto a la elaboración de resultados y discusiones, primeramente, se analizaron los datos demográficos y de identificación, pasando de esta manera a desarrollar un análisis de regresión lineal simple mediante el método de mínimos cuadrados ordinarios, brindando con ello la interpretación de un modelo que además de comprobar la hipótesis propuesta también brindó una respuesta a la pregunta de investigación planteada. Además, se retomaron los estudios empíricos tomados como referencia o simplemente similares a los de esta investigación de los cuales se analizaron diversas semejanzas, diferencias. Así, finalmente se pasó a la elaboración de conclusiones y recomendaciones, en donde se tomó principalmente como referencia lo analizado anteriormente y con base a los principales hallazgos encontrados.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Se muestra a continuación la información recabada mediante el instrumento aplicado sobre AO y DO, en donde primeramente se presentan los datos demográficos de la primera parte del instrumento conformado por preguntas de índole general tanto de la empresa como de su informante, seguido en segundo lugar por los resultados que brindan respuesta a la pregunta de investigación planteada en función de las dos variables de esta investigación.

### **4.1 Resultados**

Una vez realizado el trabajo de campo del presente proyecto de investigación, se obtuvo una tasa de respuesta de un 67% habiendo visitado 207 empresas, obteniendo como resultado un total de 137 instrumentos contestados a PyMES comerciales, cabe mencionar que se encontró que una parte de las empresas que contestaron el cuestionario dejaron de ser pequeñas o medianas convirtiéndose en microempresas, por lo que se optó por omitir 37 de estas encuestas, obteniendo finalmente un total de 100 empresas con lo cual se elaboró una base de datos en SPSS para correr los análisis pertinentes.



Dicho lo anterior, a continuación, se muestra el total de empresas aplicadas (ver tabla 4) en donde las pequeñas empresas resultaron ser mayormente representativas, lo cual podría resultar alarmante pues de acuerdo con las 37 empresas que pasaron a ser micro y que antes solían ser pequeñas o grandes, se puede decir que algo está sucediendo al interior de estas para que pasen a tener menos número de trabajadores con el tiempo.

Tabla 4.

*Número de empleados*

Tamaño de la empresa	%
Pequeñas empresas (de 11 a 30 empleados)	59%
Medianas empresas (de 31 a 100 empleados)	39%

**Nota:** Fuente. Elaboración propia mediante el estadístico SPSS.

En cuanto a la antigüedad de la empresa (ver tabla 5) se les preguntó también a los informantes los años entre los cuales oscilaban las empresas dentro del mercado, siendo de 0 a 3 años el rango más corto de tiempo y de 20 o más el más largo, pudiéndose encontrar que 49% de las empresas en su mayoría tenían 20 años o más, es decir que la mayor parte de la muestra aplicada se encuentra en una etapa de madurez, pues son empresas que han tenido éxito y se han encontrado preparadas para hacer frente a cualquier obstáculo y a la competencia, lo cual resulta interesante pues lo ideal es que las empresas sigan creciendo y desarrollando una fuerte capacidad de resiliencia para seguir permaneciendo dentro del mercado.

Tabla 5.

*Años de operación de la empresa*

Rango de años de operación	%
De 0 a 3 años de operación	12%
De 4 a 11 años de operación	16%
De 12 a 19 años de operación	20%
De 20 o más años de operación	49%

**Nota:** Fuente. Elaboración propia mediante el estadístico SPSS.

Ahora bien, en cuanto al género y el puesto de los informantes (ver tabla 6) se ha podido denotar que existe un equivalente en cuanto al género de los participantes pues se ha encontrado que existe casi la misma participación tanto de hombres como mujeres en los puestos gerenciales y auxiliares de las empresas encuestadas.

Tabla 6.

*Género y puesto del entrevistado*

Género y puesto	%
Puestos	%
Gerencia (sub gerente, director, supervisor, propietario y encargado)	57%
Coordinación y RH	14%
Auxiliar (ventas, RH, dirección, administrativo y contable)	14%
Contabilidad	6%
Administrativo	7%
Género	%
Femenino	48%
Masculino	52%

**Nota:** Fuente. Elaboración propia mediante el estadístico SPSS.

En relación a la experiencia laboral (ver tabla 7) de los informantes encuestados, se logró determinar que la mayoría de éstos se concentra entre 0 a 5 años de experiencia de vida laboral con un 27%, lo que quiere decir que cada vez va en aumento la inserción de nuevos profesionistas o personas más jóvenes puestos gerenciales o medios a las empresas.

Tabla 7.

Años de experiencia laboral

Experiencia en años	%
De 0 a 5 años de experiencia	27%
De 6 a 10 años de experiencia	17%
De 11 a 15 años de experiencia	20%

De 16 a 20 años de experiencia	14%
De 21 a 25 años de experiencia	4%
De 25 o más años de experiencia	12%

**Nota:** Fuente. Elaboración propia mediante el estadístico SPSS.

Continuando con los datos demográficos, a continuación, se muestra el estado civil y nivel de estudios de los participantes (ver tabla 8) pudiéndose observar que hasta un 68% se encuentran casados y hasta un 76% tiene al menos el grado de licenciatura, lo cual resulta representativo pues cada vez va en aumento el número de personas con una formación de educación superior.

Tabla 8.

*Estado civil y nivel de estudios de los participantes*

Estado civil y nivel de estudios	%
Estado civil	
Soltero	28%
Casado	68%
Viudo	1%
Divorciado	2%
Otro	2%
Nivel de estudios	
Secundaria	7%
Preparatoria	17%
Licenciatura	68%
Maestría	7%
Doctorado	1%

**Nota:** Fuente. Elaboración propia mediante el estadístico SPSS.

Ahora bien, para brindar una respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo influye el Aprendizaje Organizacional en el Desempeño de PyMES comerciales de ciudad Obregón Sonora? se tomó como referente el libro de análisis estadísticos de Pardo y Ruiz (2005) los cuales describen que el análisis de regresión se utiliza para predecir diversos fenómenos, desde medidas económicas hasta aspectos que tienen que ver con el comportamiento

humano, dicho análisis, permite estudiar la relación entre la variable dependiente (DO) y una o más variables independientes (en este caso solo AO), lo cual adicionalmente debe complementarse con el cumplimiento de los supuestos que garantizan la validez del modelo.

Dicho así, de acuerdo con Pardo y Ruiz (2005) al realizar el análisis de regresión simple los datos que deberán tomarse en cuenta para explicar el modelo son los siguientes:

a) La bondad de ajuste ( $R$ ,  $R^2$  y  $R^2$  corregido), debido a que en este caso solo se tienen dos variables, el coeficiente de correlación  $R$  es igual al coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables y en cuanto a la  $R^2$  este es el coeficiente de determinación, el cual explica la proporción de varianza de la variable dependiente (DO) que esta explicada por la variable independiente (AO) dicho coeficiente toma valores entre 0 y 1, es decir, cuanto más se acerque a 1 la relación entre las variables es perfecta, en cuanto a la  $R^2$  corregida, esta es una corrección a la baja de  $R^2$ .

b) Resumen del ANOVA, es importante aclarar que el análisis de regresión lineal solo permite hablar del grado de relación de una variable sobre otra, sin embargo, cuanto mejor es el ajuste, más pequeño es el error típico, para esto el resumen del ANOVA informa si existe o no relación significativa entre las variables, mediante el estadístico  $F$ , se permite contrastar la hipótesis de que la pendiente de la recta de regresión vale cero, así mismo el nivel crítico (sig.) indica que si la probabilidad es igual a 0,000 esto implicaría que el valor de  $R$  si es mayor a cero, esto indicaría que ambas variables esta linealmente relacionadas.

c) Ecuación de regresión y pruebas de significación, se encuentran primeramente los coeficientes Beta (coeficientes de regresión parcial estandarizados) los cuales definen la ecuación de regresión, es decir, el coeficiente  $B_0$  corresponde a la constante (DO), el cual es el origen de la recta de regresión ( $Y_1$ ), mientras que  $B_1$  (AO) es el coeficiente que corresponde a la pendiente de la recta ( $X_1$ ), el cual indica el cambio que corresponde a la

variable dependiente (DO) por cada unidad de cambio de la variable independiente (AO). Por lo que en la ecuación el pronóstico  $Y_1$  (constante) es igual al valor de  $B_0$  (DO) + el valor de  $B_1X_1$  (pendiente y valor de AO). En resumen, siempre a cada valor de DO le corresponde un pronóstico de AO basado en un incremento constante.

En cuanto al nivel de significación, en la regresión simple mediante los estadísticos F y sus niveles críticos (Sig.) se puede afirmar que los coeficientes de regresión no son iguales a cero en la población estudiada, dichos valores se obtienen dividiendo los coeficientes de regresión  $B_0$  y  $B_1$ , por lo tanto se pueden utilizar para decidir si un determinado coeficiente de regresión es significativamente distinto de cero, es decir, si la variable independiente esta significativamente relacionada con al dependiente. En resumen, mediante el valor del origen ( $B_0$ ,  $Y_1$ ) y el valor de la pendiente de la recta de regresión ( $B_1$ ,  $X_1$ ) se indicará si la relación es significativamente distinta de cero, es decir, sin embargo, en la regresión simple el valor de  $B_1X_1$  corresponde a la única variable independiente de la ecuación, por lo que este valor indicara si existe una relación lineal significativa, además, dicho valor puede coincidir con el coeficiente de correlación de Pearson.

Dicho lo anterior, una vez analizado los datos mediante el análisis de regresión lineal simple (ver tabla 9) en primera instancia se encontró que el valor de R es de .611 lo que indica una correlación moderada entre las dos variables estudiadas. Así mismo se encontró que  $R^2$  es igual a 0.373, es decir, que el 37.3% de la varianza del desempeño organizacional es explicada por el aprendizaje organizacional, además de esto el valor beta revela que el AO está influyendo de manera positiva y significativa en el DO con un valor de 0.677, por lo que finalmente se concluye en la aceptación de la siguiente Hipótesis:

$H_1$ : Existe una influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional en las PyMES comerciales de Ciudad Obregón Sonora.

Tabla 9.

*Modelo de regresión lineal simple*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típ. De la estimación	Beta	Sig.	
.611	.373	.367	.57695			
				B0 (Constante)	2.046	.000
				B1X1 (AO)	.677	.000

**Nota:** Fuente. Elaboración propia mediante el estadístico SPSS.

Se da como resultado del modelo de regresión la siguiente ecuación que explica la recta ajustada:

$$Y_i = B_0 + B_1 X_i$$

$$Y_i = 2.046 + .677 X_i$$

Lo anterior se traduce a que siempre a cada valor de DO le corresponde un pronóstico de AO basado en un incremento constante, el cual resultado ser significativo. Por lo que para que las organizaciones aumenten significativamente su desempeño deberá verse inmerso en sus esfuerzos el proceso de aprendizaje organizacional.

Adicionalmente, en cuanto al valor relativamente bajo de R<sup>2</sup>, de acuerdo con Martínez (2005) el tamaño muestral puede influir en la magnitud del valor de R<sup>2</sup>, así mismo el número de variables explicativas, pues a medida que aumenta el número de variables el R<sup>2</sup> también aumenta, entonces, si R<sup>2</sup> mide la capacidad explicativa de la variable X sobre la variable Y, se puede decir que existen deficiencias y limitación mostradas por R<sup>2</sup>, sin embargo se concluye que siempre que su interpretación se ajuste a su definición, su utilización será correcta. Por lo que no solo este valor determina el ajuste del modelo, sino también las pruebas de significancia que ayudan a determinar si la relación de las variables es lineal tal como mencionan Pardo y Ruiz (2005), además lo anterior se podrá confirmar también mediante los supuestos del modelo de regresión.

#### **4.1.1 Supuestos del modelo de regresión lineal simple**

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, tal como indican Pardo y Ruiz (2015) para conocer el grado de validez de dicho modelo se procedió a comprobar el cumplimiento de los cuatro supuestos para un modelo de regresión lineal, los cuales se mencionan a continuación.

1. Normalidad de los datos: esto mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, dando como resultado una distribución normal para los residuos tipificados con una significancia de .200 aplicando la corrección de Lilliefors.

2. Linealidad: este supuesto confirmó cumplirse mediante el gráfico de dispersión parcial (ver apéndice C) de los residuos de la variable independiente (DO), por lo que se concluye en que no existe un error de especificación.

3. Homocedasticidad: el supuesto fue confirmado mediante un diagrama de dispersión (ver apéndice D) en el que no se llega a visualizar algún patrón o pauta de asociación entre pronósticos y residuos.

4. Independencia: para comprobar la independencia entre los residuos se tomó en cuenta el valor de Durbin-Watson, el cual arrojó un valor de 1.924, por lo que se puede asumir que los residuos son independientes debido a que el valor oscila entre 1.5 y 2.5.

Finalmente, como se pudo constatar en el análisis estadístico de regresión lineal simple, se logró brindar una respuesta a la pregunta de investigación quedando como aceptada la principal Hipótesis para este estudio, pues se demostró en qué medida el AO puede explicar el desempeño organizacional. De esta manera fue posible comprobar lo que se ha venido indicando en la teoría, pues el aprendizaje organizacional es un proceso que puede llegar a influir en gran medida a que las organizaciones obtengan buenos resultados y desempeños esperados, por lo que incluso invertir en la apropiación de éste podría llegar a suponer en gran medida el éxito de las empresas en relación a sus resultados.

Dicho así, y aunque no se plantea como objetivo o Hipótesis para esta investigación, es posible determinar que las dimensiones del aprendizaje organizacional, es decir, adquisición de la información, distribución de la información, interpretación de la información y memoria organizacional, pueden verse transformadas en cuestiones que actualmente se están llevando a cabo en las organizaciones, pues se ha demostrado que el logro de desempeños esperados puede ir en función de estas acciones de aprendizaje.

### **4.3 Discusión**

En cuanto a las teorías administrativas de las cuales derivan o se relacionan las variables de este estudio, se pueden identificar principalmente a la teoría basada en la gestión del conocimiento, dicho así, uno de los pioneros en preocuparse por el tema de la gestión del conocimiento fue Nonaka (1994) por lo que se propuso establecer modelos de creación de conocimiento organizacional, de los cuales el primero de ellos hace referencia al modelo espiral de creación de conocimiento. Aunque no fue sino hasta más adelante que Nonaka y Takeuchi (1995) contribuyeron al establecimiento de la teoría dinámica de creación de conocimiento organizacional, proponiendo que a partir de esta se gestionan los elementos que apoyan en la generación de conocimiento, esto a través del dialogo tácito y explícito y es a partir de la generación de estos nuevos conocimientos que la organización puede ser capaz de hacerlo parte de ella.

Por otro lado, también se identifican otras teorías como lo son la teoría de recursos y capacidades y la teoría de desarrollo organizacional, en cuanto a la primera de éstas, uno de los primeros aportes de los cuales se tiene conocimiento data de los años 80s en la obra de Wernerfelt (1984) en donde el autor parte de la idea de que, para una empresa, los recursos y los productos que posee son lo mismo puesto que uno necesita del otro, definiendo al recurso como todo aquello que pueda representar una fortaleza tanto como una debilidad, es decir como aquellos activos tangibles e intangible vinculados siempre a la organización.



Incluso, Barney (1991) define diversos conceptos fundamentales en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades (TRC) tales como el de recursos, ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida, en cuanto al primer concepto de recursos, este hace referencia a todos esos materiales tangibles y no tangibles, como las capacidades, procesos, información, conocimiento, etc.

En cuanto a la teoría de desarrollo organizacional, ésta tiene su origen a partir de los años 60s y se enfoca en ideas acerca de los cambios que acontecen y acontecerán al recurso humano de las organizaciones, a la organización como tal en su ambiente interno y externo y la orientación de estos aspectos hacia la potencialización de nuevas estructuras de trabajo y del capital humano que labora (Trejo, 2008).

En relación a lo anterior, Molina (2000) indica también la existencia de otros aspectos en relación a esta teoría como lo son la toma de decisiones y resolución de problemas, los cuales también deberán estar enfocados al crecimiento y desarrollo tanto del recurso humano como al de la organización, en donde el aprendizaje organizacional por otra parte pase a formar parte de la cultura empresarial como medio para el desarrollo y el cambio en las organizaciones. Es así que lo único de lo que se está seguro a partir de esta teoría de desarrollo, es que el cambio pasa a ser una constante segura.

Aunado a lo anterior García (2003) indica que en la actual era de conocimiento, con entornos dinámicos y cambiantes, el desarrollo organizacional del talento humano cobra gran importancia, pues es gracias a ese valioso recurso humano que la empresa es capaz de lograr cambios, innovar y adquirir nuevas estrategias mediante la experiencia, siendo este proceso continuo y pudiendo llegar a ser permanente en las organizaciones enfocadas a la mejora y sustentabilidad.

Es así que los principales autores que definen el desarrollo organizacional como Beckhard, Burke, Mirvi, Austin y Bertunek indican que este hace referencia a una herramienta mediante la cual se aplican cambios, se

involucran todos los individuos de la organización, se forman equipos de coalición y se toma en cuenta al aprendizaje como principal herramienta que hace que el conocimiento emerja en las personas y a su vez esta sea aprovechado en términos de rentabilidad y sustentabilidad para las empresas (Vázquez, 2009).

Una vez logrado el objetivo de la presente investigación, es importante también identificar hallazgos, semejanzas y diferencias entre otros estudios con planteamientos similares a este trabajo, por lo que iniciado de esta manera se ha encontrado que en lo que concierne a la variable de aprendizaje organizacional, en esta se han podido observar dimensiones muy variadas, pues se encontraron instrumentos que lo miden en niveles, tales como el individual, grupal y organizacional (Bontis, 1999; Bontis, Crossan y Hulland, 2002; Castañeda, 2015; López, Ahumada, Olivares y González, 2012) y para este tipo de estudio y el de otros existentes (Martínez y Ruiz, 2003), las dimensiones de aprendizaje organizacional pueden estar compuestas por procesos o constructos teóricos que le dan sentido a la variable general y las dimensiones que posee, siendo en este caso la adquisición, interpretación e interpretación de la información junto con la memoria organizacional.

En cuanto a estudios que plantean un objetivo similar al presente, Ahmed, Kitchlew, Ullah y Shahzad (2018) llevaron a cabo su investigación con el propósito de investigar una relación entre AO, DO y orientación a mercado como variable mediadora, dicho estudio al contrario de este se llevó a cabo en el sector manufacturera de Pakistán y de manera similar utilizaron como análisis estadísticos la regresión lineal agregando a diferencia las técnicas de modelado de ecuaciones estructurales, encontrándose resultados muy similares a los obtenidos en este estudio, ya que, aunque muy bajo, su R2 corregida fue de .211, además de una beta similar con un .602 por lo que el impacto es positivo y significativo entre lo que se explicar del AO sobre el DO Al igual que en el presente estudio.

Por otro lado Gomes y Matte (2017) desarrollaron un estudio tomando también como sujeto a pequeñas y medianas empresas, tratando de identificar la

influencia del AO sobre el desempeño innovador y organizacional, como análisis estadísticos al igual que el anterior estudio utilizaron la técnica de modelado de ecuaciones estructurales, sin embargo aunque no se encontró una influencia significativa del AO sobre el DO si se encontró en el desempeño innovador, y aunque este estudio fue llevado a cabo solo en empresas de la industria textil, se brindó con esto evidencia de relaciones positivas y significativas en el contexto de PyMES, en el cual se encuentra poca literatura empírica.

Otro estudio similar es el llevado a cabo por Ouma y Kombo (2016) específicamente aplicado en empresas de fabricación de alimentos en Nairobi kenia, tal estudio se menciona fue motivado por la literatura que apoya que el conocimiento es considerado como un recurso estratégicamente significativo en las empresas, ayudándolas con esto a general una ventaja competitiva y un rendimiento superior. Este fue llevado a cabo de manera aleatoria y estratificado cuidando con esto la representatividad de la muestra y en cuanto a los análisis se utilizó el de regresión lineal múltiple encontrándose una relación positiva y significativa entre todas las dimensiones del AO y el DO, especialmente la dimensión que tiene que ver con la distribución de la información.

Así mismo, Pérez y Cortés (2009) de igual manera se plantearon identificar hasta qué punto el aprendizaje influye en el desempeño de una organización, tomando a diferencia de este estudio a una sola empresa, en cuanto a los análisis estadísticos se utilizó el análisis de componentes principales con el fin identificar las relaciones existentes entre ambas variables, llevando a cabo además el análisis de regresión lineal múltiple para identificar la magnitud y el tipo de relación entre las mismas, sin embargo, este análisis se llevo a cabo de manera más rigurosa, es decir, se analizo pregunta por pregunta por cada dimensión del instrumento, tratando de explicar el como se comporta cada una de ellas en función de su respuesta y no tanto por brindar un resultado estadístico que determinara dicha relación sino una explicación más detallada del fenómeno estudiado, lo cual será interesante de retomar, aunque complicado debido a la complejidad del análisis.

Se encontró también otro estudio similar aplicado al sector educativo realizado por Akhtar, Arif, Rubi y Naveed (2011) en donde se buscó identificar el impacto del aprendizaje organizacional en el desempeño organizacional en los institutos de educación superior de Pakistán, obteniendo también como resultado un impacto positivo y significativo del AO sobre el AO, sin embargo, en este estudio se llevó a cabo una regresión lineal simple y también múltiple.

En cuanto a otros estudios realizados en diferentes sectores Araiza, De la Garza y Ramírez (2014) se interesaron por estudiar la relación del AO en sus tres niveles, individual, grupal y organizacional y de estos con el desempeño operativo en empresas del sector manufacturero en el estado de Coahuila, obteniendo como resultado una relación directa, positiva y significativa con una correlación estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 99% entre el aprendizaje organizacional en sus tres niveles hacia el desempeño. De modo similar Cruz, Rojas y Rivero (2012) llevaron a cabo una investigación en este mismo sector con el objetivo de evaluar la relación existente entre el aprendizaje organizativo y el desempeño organizacional, teniendo como resultado una relación positiva y significativa entre ambas variables latentes, con una correlación positiva de 0.775 y un nivel de significancia de 0.01 entre las variables.

En cuanto a estudios más actuales del aprendizaje Martínez, Ariza y Rey (2020) llevaron a cabo un estudio en donde indican la relación entre modelos mentales, AO y diseño de políticas pues según mediante estas variables se promueven estrategias que fomentan el desarrollo de las organizaciones. Por otro lado, Bermudez y Gutiérrez (2020) buscaron analizar la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la innovación y competitividad de empresas sociales, lo cual resulta muy interesante, pues se han encontrado estudios del AO con estas variables más no la relación de todas ellas juntas. Así mismo, Montenegro y Schroeder (2019) buscaron describir por qué y cómo se produce o no se produce el proceso de aprendizaje organizacional, cuyo estudio fue llevado a cabo en pequeñas y medianas organizaciones de Córdoba, Argentina.

Como se logró observar en las anteriores investigaciones, en su mayoría se han encontrado estudios que comprueban una influencia de la variable de AO sobre la de DO mediante análisis de regresiones lineales simples y también múltiples, esto además de las investigaciones que demuestran una asociación con pruebas estadísticas menos complejas como el análisis de correlación de Pearson.

Por último, se pueden identificar diversas implicaciones prácticas que el aprendizaje organizacional puede llegar a originar en las organizaciones en la actualidad, pues como bien se ha encontrado en la teoría, este proceso puede llegar a influir en las cuestiones de innovación, desempeños, rendimientos, cumplimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y ventajas competitivas sostenibles y gestión del conocimiento. Sin embargo, a partir del presente estudio, se pudo encontrar que los puestos gerenciales o altos mandos reconocen aplicar todo tipo de cuestiones relacionadas a actividades y/o procedimientos relacionados con el aprendizaje organizacional y que estos a su vez pueden llegar a influir en el desempeño de la empresa, tales son los procesos de adquisición, interpretación y distribución del conocimiento e incluso la memoria organizacional.

Es por lo anterior que se recomienda llegar a convertir a este proceso muchas veces implícito dentro de la organización a una manera de trabajo formal y continuo, en donde no solo los gerentes o encargados sean capaces de llevar a cabo estos procesos sino también puedan involucrar a toda la organización para que ellos lo conozcan y además sean participes en ellos.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El Aprendizaje Organizacional ha demostrado tener una influencia significativa y positiva en el rendimiento de organizaciones de diversos sectores, por lo que resulta verdaderamente importante que todo tipo de empresa comience a adoptar este tipo de procesos.

### **5.1 Conclusiones**

Se logró determinar en qué medida influye el aprendizaje y el desempeño organizacional cumpliendo así con el objetivo propuesto e hipótesis de la investigación, sin embargo, es importante retomar las dimensiones que componen al AO, pues de acuerdo con los resultados obtenidos se puede deducir entonces que al interior de las organizaciones estudiadas si existe o se presenta un proceso de adquisición, distribución e intercambio de conocimiento mediante el aprendizaje e incluso este suele pasar a formar parte de la misma como memoria organizacional, es decir, mediante los individuos e incluso los recursos tangibles e intangibles que posee la organización, demostrado que el logro de desempeños esperados puede ir en función de estas acciones de aprendizaje.

Así mismo, es posible afirmar que no solo las empresas de gran tamaño pueden verse beneficiadas por el proceso de aprendizaje organizacional, pues en otros estudios y en el presente se ha marcado como evidencia empírica que entre mas aprendizaje exista al interior mayor es el desempeño dentro de la misma organización independientemente del giro o sector al que pertenezca.

Además, un punto interesante a destacar fue el hecho de que en los estudios realizados sobre las variables de esta investigación se han utilizado diversas pruebas estadísticas para interpretar los resultados, sin embargo, la más utilizada fue el análisis de regresión lineal simple y múltiple, en donde en esta última se utilizan más de una variable predictiva para la variable dependiente, además, resulta interesante mencionar que en su mayoría dichas investigaciones no presentan una descripción o conclusión destinada a al cumplimiento de los supuestos de la regresión lineal, lo cual podría resultar de forma más ideal pues mediante estos se complementa la validez del modelo y ecuación resultante, dichos supuestos son la linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y en el caso de la regresión lineal múltiple la multicolinealidad.

Por último, es importante concluir que en la actual era del conocimiento será indispensable que las empresas en general de todo tipo y tamaño, comiencen a apostar por variables que le ayude a gestionar, producir y aplicar nuevo conocimiento, pues en este se encuentra según diversos autores estudiados, la clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

## **5.2 Recomendaciones**

Una vez finalizada la presente investigación, es importante mencionar ciertas recomendaciones que parten de los hallazgos encontrados a lo largo de todo el estudio, para empezar, como bien se ha dicho anteriormente, actualmente una de las cuestiones mas importantes para todo tipo de organización es la generación de conocimiento, por lo que además del aprendizaje, sería importante comenzar a investigar también acerca de cómo generar organizaciones inteligentes, es decir, la inteligencia organizacional y el efecto

que esto está teniendo al interior de las organizaciones, pues dicho fenómeno de estudio se ha planteado como un área de oportunidad a investigar que pudiera complementarse o hacer parte al aprendizaje para generar oportunidades a corto, mediano y largo plazo para todo tipo de empresas, llegando más allá de la generación de nuevos conocimientos.

Otra cuestión que se ha visto completamente relacionada al aprendizaje organizacional es la generación de la ventaja competitiva sostenible, pues diversos autores han opinado que las organizaciones que invierten en el aprendizaje no solo están apostando por mejorar sus resultados, sino también aportando a la generación de ventajas competitivas, lo cual dotará a dichas empresas a tener las herramientas necesarias para responder y hacer frente a las amenazas y cambios del entorno organizacional y de la misma manera a los retos que la sociedad va suponiendo.

Por otro lado, es importante retomar el sector PyME, esto debido a la importancia que tienen este tipo de empresas para la economía de México, pues si bien no se encontró basta literatura empírica que demostrara la existencia de este proceso al interior de dichas empresas, un dato interesante de destacar es que de la muestra total aplicada de manera aleatoria simple resultó ser de empresas que en su mayoría tienen mas de 20 años operando, lo que hace suponer otra evidencia de que las empresas que llevan a cabo el proceso de AO no solo son capaces de conseguir mejores resultados, sino también de generar una verdadera capacidad de supervivencia y adaptación a los cambios del entorno. Por lo que, debido a este planteamiento, sería interesante proponer más investigaciones en el tema centrándose de manera mas específica en estas empresas que llevan demasiado tiempo dentro del mercado, pues sería interesante analizar que otras estrategias o procedimientos están realizado a la vez para seguir permaneciendo con el paso del tiempo.



## APÉNDICES

## Apéndice A. Instrumento para medir el AO y el DO

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar la influencia del proceso de aprendizaje organizacional en el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas comerciales de Ciudad Obregón Sonora. Es por esto que solicitamos su apoyo respondiendo de forma honesta, en entendido que la información será tratada de forma confidencial y solo con fines académicos.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ No. Empleados: 0-10  11-30  31-100  101 o más

Años de operación de la empresa: 0-3  4-11  12-19  20 o más

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_ Sexo: F  M

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_ Estado civil: Soltero  Casado  viudo  Divorciado  Otro

Estudios: Primaria  Secundaria  Preparatoria  Licenciatura  Maestría  Doctorado

**Instrucciones:** Por favor lea con atención cada una de las siguientes descripciones y marque con una X la opción que considere adecuada.

	Totalmente desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Adquisición de información</b>							
1. Se informa a los empleados de cómo y para qué se creó la empresa y su filosofía de trabajo.							
2. Recopilamos y utilizamos la información generada en los cambios realizados (por ejemplo: desarrollo de nuevos productos, modificación de métodos de trabajo).							
3. Se fomenta participación de empleados y se recopila información sobre posibles cambios.							
4. Evaluamos constantemente la necesidad de cambiar.							
5. Los miembros de la organización utilizan algún medio para conocer eventos recientes en relación al mercado.							
6. Los empleados son más eficientes como resultado de la experiencia adquirida.							
7. Recopilamos información sobre lo que hacen nuestros competidores.							
8. Cuando no tenemos el conocimiento específico necesario, lo buscamos fuera de la organización.							
9. Monitoreamos periódicamente si hay un ajuste entre la estrategia y el entorno empresarial (ej.: legislación).							
10. Aprendemos de otras entidades para responder de forma proactiva a los problemas.							
11. Utilizamos procedimientos formales para evaluar nuestros resultados y compararlos con los de la competencia.							
<b>Distribución de información</b>							
12. Tenemos un calendario de reuniones entre los departamentos para integrar la información existente.							
13. Dedicamos un tiempo a las discusiones sobre las necesidades futuras de la organización.							
14. Utilizamos bases de datos y archivos organizativos para respaldar nuestro trabajo.							
15. Comunicamos los objetivos generales que tenemos en toda la organización.							
16. La empresa está interesada en proporcionar a los empleados una visión global de su operación.							
17. Hay personas responsables de recopilar propuestas hechas por los empleados para incorporarlas internamente.							
18. La información vital se transmite rápidamente a todos los empleados.							
<b>Interpretación de la información</b>							

Instrucciones: Por favor lea con atención cada una de las siguientes descripciones y marque con una X la opción que considere adecuada.	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. Examinamos y actualizamos sistemáticamente nuestra opinión sobre el entorno empresarial.							
20. Tenemos una interpretación uniforme de la información importante para la organización.							
21. Generamos informes concisos destinados a evitar el exceso de información.							
22. Los empleados tienen a su disposición herramientas de comunicación como teléfono, correo etc.							
23. Antes de tomar una decisión, las diferentes alternativas se analizan a fondo.							
24. Se revisa periódicamente información que es importante para la organización en caso de que sea obsoleta o pueda conducir a un error.							
25. No nos oponemos a un cambio en la forma de hacer las cosas.							
<b>Memoria organizacional</b>							
26. Tenemos nuestro propio personal experto en los aspectos más esenciales de la operación de la organización.							
27. La rotación de personal no pone en riesgo nuestra capacidad de crear nuevos conocimientos y resolver problemas.							
28. Llevamos a cabo programas de capacitación (ej.: talleres, seminarios) para los miembros de la organización.							
29. Somos conscientes de quiénes son las personas con las habilidades específicas y la experiencia para intervenir cuando surge una oportunidad o problema.							
30. Una vez que sabemos con quién tenemos que contactar en la organización cuando surge una oportunidad o un problema, es posible tener acceso a esta persona de manera conveniente.							
31. Las personas contactadas en la organización que son útiles cuando surge una oportunidad o problema, se comprometen activamente a buscar soluciones.							
32. Existe una atmósfera de confianza y colaboración entre el personal de la empresa para cooperar cuando surge una oportunidad o problema que necesita una solución.							
<b>Desempeño organizacional (rendimiento del negocio)</b>							
33. Nuestra organización es exitosa.							
34. Nuestra empresa cumple con sus objetivos de rendimiento.							
35. Los individuos son generalmente felices trabajando aquí.							
36. Nuestra organización satisface las necesidades de sus clientes.							
37. El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.							
<b>Desempeño organizacional (competidores)</b>							
38. Nuestra empresa tiene mayor participación dentro del mercado en comparación con nuestro principal competidor.							
39. Nuestra posición competitiva es mejor que la de nuestro principal competidor.							
40. Nuestra empresa logra una mayor retención de clientes en comparación con nuestro principal competidor.							
41. El crecimiento de las ventas de nuestra empresa es mayor en comparación con nuestro principal competidor.							
42. El retorno de inversión de nuestra empresa es mayor en comparación con nuestro principal competidor.							
43. Nuestras utilidades son mayores en comparación con nuestro principal competidor.							

**¡Muchas gracias por su valioso apoyo! ☺**

## Apéndice B. Operacionalización de las variables de estudio.

Variable	Fundamentación teórica	Dimensión	Ítem
Aprendizaje organizacional (Puede ser visto como un proceso dinámico y de mejora continua mediante el cual todo tipo de organización crea, desarrolla y adquiere potencial a través de las personas que la conforman, con el propósito de convertir ese potencial en una base de conocimiento que represente a la organización, y a su vez les permita ser más competitivas y afrontar con mayor probabilidad cualquier situación que se le presente (Ley, 2011; Del Río y Santiesteban, 2011; Araiza, De la Garza y Ramírez , 2014; Almanza, Calderón, Vargas, Casas y Palomares, 2016).	Cuestionario desarrollado por López, et al., (2010) basado en el modelo teórico de Huber (1991).	Adquisición de información. La información que se produce tanto de manera interna como externa por y para la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se informa a los empleados de cómo y para qué se creó la empresa y su filosofía de trabajo.</li> <li>2. Recopilamos y utilizamos la información generada en los cambios organizativos realizados (por ejemplo: desarrollo de nuevos productos, modificación de métodos de trabajo)</li> <li>3. Se fomenta la interacción y participación de empleados con el fin de recopilar información sobre posibles cambios.</li> <li>4. Evaluamos constantemente la necesidad de cambiar</li> <li>5. Los miembros de la organización utilizan medios informales para conocer los eventos más recientes relacionados con el mercado.</li> <li>6. Como resultado de la experiencia adquirida, los empleados son más eficientes.</li> <li>7. Recopilamos información sobre lo que hacen nuestros competidores.</li> <li>8. Cuando no tenemos el conocimiento específico necesario, lo buscamos fuera de la organización.</li> <li>9. Monitoreamos periódicamente si hay un ajuste entre la estrategia y el entorno empresarial (ejemplo: legislación)</li> <li>10. Los problemas se abordan de manera proactiva, es decir, aprendemos de otras entidades para poder responder a estos problemas antes de que surjan</li> <li>11. Utilizamos procedimientos formales para evaluar nuestros resultados y compararlos con los de la competencia.</li> </ol>

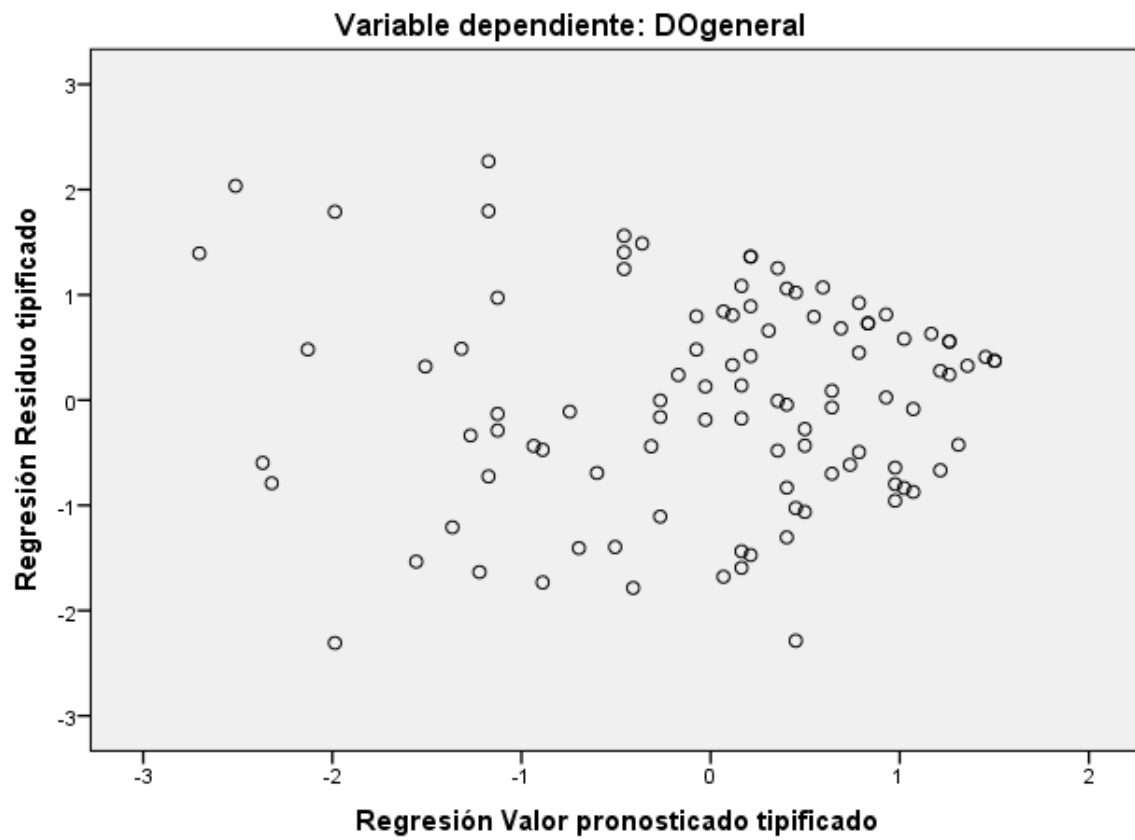
	<p>Cuestionario desarrollado por López, et al., (2010) basado en el modelo teórico de Huber (1991).</p>	<p>Distribución de información. Intercambio de información mediante diversos medios</p>	<p>12. Tenemos un calendario de reuniones entre los departamentos para integrar la información existente.</p> <p>13. Dedicamos un tiempo a las discusiones sobre las necesidades futuras de la organización.</p> <p>14. Utilizamos bases de datos y archivos organizativos para respaldar nuestro trabajo.</p> <p>15. Comunicamos los objetivos generales que tenemos en toda la organización.</p> <p>16. La empresa está interesada en proporcionar a los empleados una visión global de la operación de la empresa</p> <p>17. Hay personas responsables de recopilar las propuestas hechas por los miembros de la organización para incorporarlas y distribuirlas internamente.</p> <p>18. La información vital se transmite rápidamente a todos los empleados.</p>
	<p>Cuestionario desarrollado por López, et al., (2010) basado en el modelo teórico de Huber (1991).</p>	<p>Interpretación de la información. Manejo de información que debe ser interpretada por todos los miembros de la organización</p>	<p>19. Examinamos y actualizamos sistemáticamente nuestra opinión sobre el entorno empresarial.</p> <p>20. Tratamos de tener una interpretación uniforme de la información que tiene importancia para la organización</p> <p>21. Generamos informes concisos destinados a evitar el exceso de información.</p> <p>22. Los empleados tienen a su disposición una amplia variedad de herramientas de comunicación (teléfono, correo etc.)</p> <p>23. Antes de tomar una decisión, las diferentes alternativas se analizan a fondo.</p> <p>24. Revisamos periódicamente la información que es importante para la organización en caso de que sea obsoleta o pueda conducir a un error.</p> <p>25. No nos oponemos a un cambio en la forma de hacer las cosas.</p>
	<p>Cuestionario</p>	<p>Memoria</p>	<p>26. Tenemos nuestro propio personal</p>

	desarrollado por López, et al., (2010) basado en el modelo teórico de Huber (1991).	organización al. La memoria que existe en los individuos y los recursos que posee o a los que puede acceder la organización	<p>experto en los aspectos más esenciales de la operación de la organización.</p> <p>27. La rotación de personal no pone en riesgo nuestra capacidad de crear nuevos conocimientos y resolver problemas.</p> <p>28. Llevamos a cabo programas de capacitación (ej.: talleres, seminarios, etc.) para los miembros de la organización.</p> <p>29. Somos conscientes de quiénes son las personas con las habilidades específicas y la experiencia para intervenir cuando surge una oportunidad o problema</p> <p>30. Una vez que sabemos con quién tenemos que contactar en la organización, cuando surge una oportunidad o un problema, es posible tener acceso a esta persona de manera conveniente.</p> <p>31. Las personas contactadas en la organización, que son útiles cuando surge una oportunidad o problema, se comprometen activamente a buscar soluciones.</p> <p>32. Existe una atmósfera de confianza y colaboración entre el personal de la empresa para cooperar cuando surge una oportunidad o problema que necesita una solución.</p>
Desempeño organizacional (Concepto relacionado con la competencia y resultados de una organización (Lenz, 1981) desde sus diferentes componentes que contribuyen a obtener ventajas competitivas y que a su vez estas sean sostenibles con el paso del	Agrupación de los cuestionarios de Bontis (2002) y de Ahmed, Kitchlew y Shahzad (2018)	Desempeño organizacional (donde el rendimiento se mide en términos de eficacia y eficiencia de los objetivos que persigue la organización y en comparación con su principal	<p>33. Nuestra organización es exitosa.</p> <p>34. Nuestra empresa cumple con sus objetivos de rendimiento.</p> <p>35. Los individuos son generalmente felices trabajando aquí.</p> <p>36. Nuestra organización satisface las necesidades de sus clientes.</p> <p>37. El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.</p> <p>38. Nuestra empresa tiene mayor participación dentro del mercado en comparación con nuestro principal competidor.</p> <p>39. Nuestra posición competitiva es mejor que la de nuestro principal competidor.</p> <p>40. Nuestra empresa logra una mayor</p>

<p>tiempo (Pérez y Cortes, 2009)).</p>		<p>competidor).</p>	<p>retención de clientes en comparación con nuestro principal competidor.  41. El crecimiento de las ventas de nuestra empresa es mayor en comparación con nuestro principal competidor  42. El retorno de inversión de nuestra empresa es mayor en comparación con nuestro principal competidor  43. Nuestras utilidades son mayores en comparación con nuestro principal competidor</p>
--	--	---------------------	---

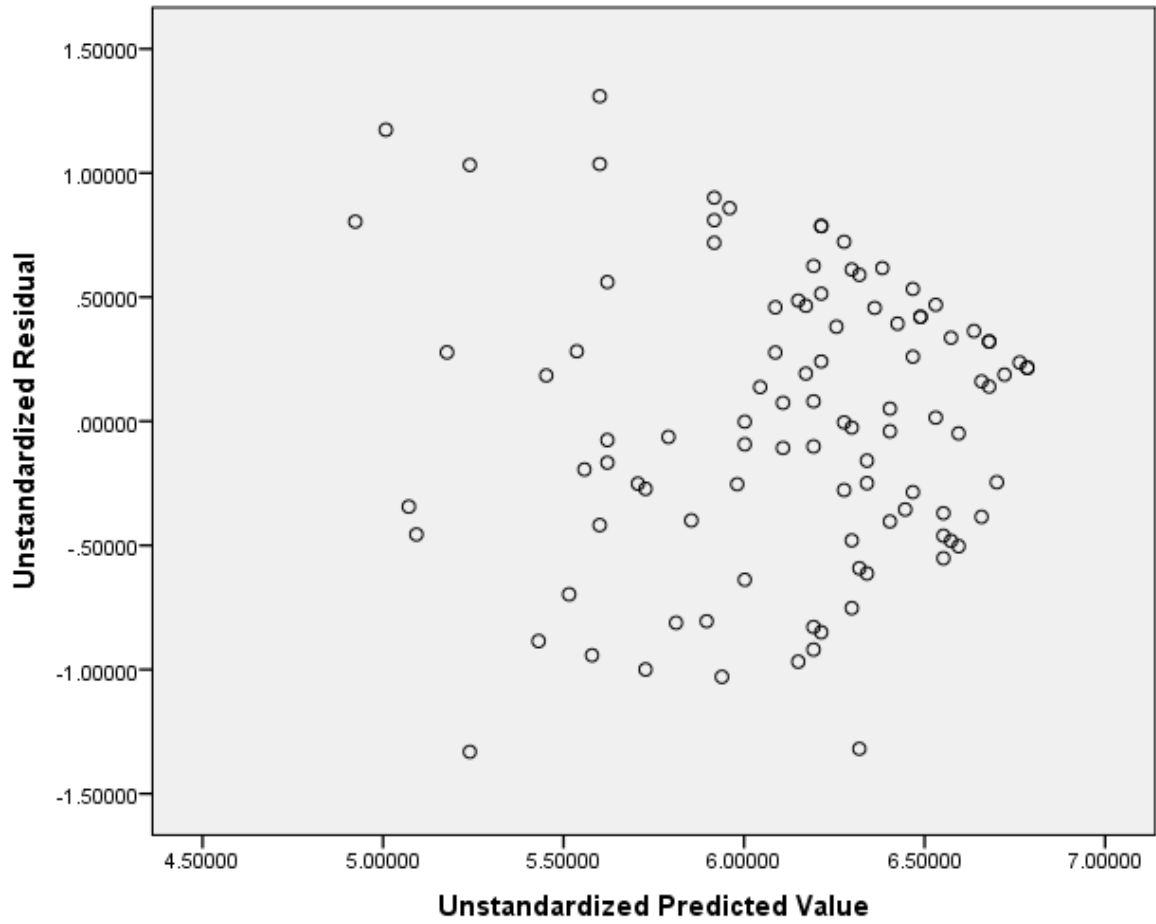
*Fuente:* Elaboración propia de acuerdo a los autores citados

### Apéndice C. Supuesto de homocedasticidad.





## Apéndice D. Supuesto de Linealidad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdi, K., & Amat, A. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study. *Asian Social Science*, 11(23), 153-168. doi:10.5539/ass.v11n23p153
- Abdullah, I., Rashid, Y., & Umair, T. (2013). Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Practices on Organizational Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 34-39.
- Aceves-López, J. N., Gonzáles-Navarro, N. E, Rodríguez-Echevarría, M., & López-Parra, M. E. (2016). Mipymes de Cd. Obregón, Sonora y su apreciación hacia la sustentabilidad. *Revista de Negocios & PyMES*, 2(4), 42-55. Recuperado de [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios\\_y\\_PyMES/vol2num4/Revista\\_de\\_Negocios\\_&\\_PYMES\\_V2\\_N4\\_6.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios_y_PyMES/vol2num4/Revista_de_Negocios_&_PYMES_V2_N4_6.pdf)
- Ahmed, F., Kitchlew, N., Ullah, S., & Shahzad, K. (2018). Congruence of Market Orientation and Organizational Learning: Performance Perspective. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 309-329. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/324897861\\_Congruence\\_of\\_Market\\_Orientation\\_and\\_Organizational\\_Learning\\_Performance\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/324897861_Congruence_of_Market_Orientation_and_Organizational_Learning_Performance_Perspective)
- Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., & Naveed, S. (20011). Impact of organizational learning on organizational performance: study of higher education institutes. *International journal of academic research*, 3(5), 327-331). Recupérate de [https://www.researchgate.net/profile/Chaudhry\\_Akhtar/publication/257924811\\_IMPACT\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_LEARNING\\_ON\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE\\_STUDY\\_OF\\_HIGHER\\_EDUCATION\\_INSTITUTES/links/0046353b98d063edef000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chaudhry_Akhtar/publication/257924811_IMPACT_OF_ORGANIZATIONAL_LEARNING_ON_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_STUDY_OF_HIGHER_EDUCATION_INSTITUTES/links/0046353b98d063edef000000.pdf)
- Almanza, R., Calderón, P., Vargas, J., Casas, R. & Palomares, F. (2016). Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 13 No. 1. Recuperado de <http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%2013-1%20Julio%2013%20Arti%CC%81culo%205.pdf>

- Álvarez, H. (2016). La Administración en el Siglo XXI, en una encrucijada. *Gestión joven*, (15), 96-127. Recuperado de [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_15/8.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/8.pdf)
- Anderson, J. (2001). Obituario: Herbert A. Simon (1916 a 2001). *American Psychologist*, 56(6-7), 516-518.
- Araiza, Z., De la Garza, E., & Ramírez, M. (2014). *El aprendizaje organizacional su relación con el desempeño operativo percibido: caso de grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila*. Trabajo presentado en xix congreso internacional de investigación en ciencias administrativas, Durango.
- Arana (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A. & Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms Across The World Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. *Policy Research Working Paper*, (5631), 1-41. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228319883\\_Small\\_vs\\_Young\\_Firms\\_Across\\_the\\_World\\_Contribution\\_to\\_Employment\\_Job\\_Creation\\_and\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/228319883_Small_vs_Young_Firms_Across_the_World_Contribution_to_Employment_Job_Creation_and_Growth)
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. Recuperado de [radio.shabanali.com/Barney-resource-based-view-of-the-firm.pdf](http://radio.shabanali.com/Barney-resource-based-view-of-the-firm.pdf)
- Barney, J. B.; Ketchen, D. J.Jr.;Wright, M. (2011). The future of resource-based theory : revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bermudez, A., & Gutiérrez, D. (2020). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, innovación y competitividad en las empresas sociales departamento del Atlántico, caso: fundación Promigas. *Universidad Simón Bolívar*. Recuperado de [bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/5873](http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/5873)
- Bernárdez, M. (2006). Tecnología del desempeño humano. Bloomington: Global Business Press. Recuperado de <https://books.google.com.mx/>

- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Indiana: AuthorHouse.
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de cultura económica.
- Bontis, N. (1999). *Managing an organuational learnIng system by aligning stocks and flows of knowledge: an empirical examination of intellectual capital, knowledge management, and business performance*. London: National library of Canada.
- Cámara de Diputados (2017). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa*. Recuperado de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_190517.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf)
- Cardona, J., & Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de administración Bogotá (Colombia)*, 19 (32), 11-43. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a02.pdf>
- Castañeda, D. G. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21233043007>
- Castañeda, D. I. (2010). *¿Capacitación o aprendizaje organizacional?*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/268339752>
- CEPAL (2015). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de [www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf](http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Child, J., & Rodríguez, S. (2011). Social Identity and Organizational Learning. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 305-329. DOI: 10.1002 / 9781119207245.ch14
- Conde, Y., Correa, Z., & Delgado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, (44), 25-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225017586002>

- CONDUSEF (2015). *Cuentos de cuentas: PyMES*. Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2015/180/cuento.pdf>
- Conraud, E., Ojeda, J. F., & Arredondo, M. G. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes del Estado de Guanajuato, Mexico. *Recherches en Sciences de Gestion*, (114), 79-100, Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-3-page-77.htm>
- Crossan, M., Lane, H., & White L. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/259140>
- Cruz, J., Perpetuo, G., & Rivero-Villar, M. (2012). Evaluación de la relación aprendizaje organizativo y desempeño organizacional: Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. *Asociación latinoamericana de facultades y escuelas de contaduría y administración*. 1-21. Recuperado de [http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiii/ponencias/administracion/AD\\_18.pdf](http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiii/ponencias/administracion/AD_18.pdf)
- Cuevas, J. (2007). Modelo para la evaluación del Desempeño de una organización. *Caos Conciencia*, 1, 5-9.
- Darwish, T., Zeng, J., Rezaei, M., & Haak, W. (2018). Organizational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: Does Leadership Matter? *European Management Review*. DOI: 10.1111/emre.12320
- Dayaram, K., & Fung. L. (2014). Organizational learning in the Philippines: how do team and individual learning contribute? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 420-442. doi:10.1111/1744-7941.12039
- Del Río, C. J. & Santisteban R. D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (26), 247-266.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2015). The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 1–20. doi:10.1002/9781119207245.ch1

- Fariza, I (2017). *Las pymes de América Latina exigen su sitio*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2017/10/las-pymes-de-america-latina-exigen-su-sitio>
- Fasio, A. N. & Ruty, M. G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 85- 99.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Argentina: El ateneo.
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. Recuerado de [https://www.jstor.org/stable/258048?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258048?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- García, A. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4 (9), 73-88. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457645340006>
- Garzón, M., & Fischer, A. (2009). The organizational learning in Dominican Republic and Brazil. *Ingeniería y Desarrollo*, (26), 37-50.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2007). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, (24), 195-224.
- Gil, A. A., & Jiménez, J. J. (2014). El contexto económico global de la PYME. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, (95), 155-179. Recuperado de [biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/2550](http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/2550)
- Gomes, G., & Matte, R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52, 163-175. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Góngora, G., & Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y ciencia*, (47), 21-30. Recuperado de <https://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%203.pdf>
- Guisao, S., Rincón, L., & Rincón, J. (2018). Capacidad de tecnologías de información y desempeño organizacional: efecto mediador de la

- capacidad de absorción. *Cuadernos de Administración*, 30(55), X-X.  
[http:// dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao30-55.ctido](http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao30-55.ctido).
- Guns, B. (1996). *The Faster learning organization; gain and sustain the competitive edge*. Pensilvania: Pfeiffer & company.
- Hartono, A., Wahyudi, S., Harahap, P., & Yuniawan, A. (2017). Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence. *International journal of environmental & science education*, 12(4), 865-878.
- Hernández, S, R., Fernández, C, C. y Baptista, L, P. (2014). *Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo*. En Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. *Metodología de la Investigación* (6 ed., págs. 88-101). México: McGraw-Hill.
- INEGI (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE\\_15.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf)
- INEGI (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>
- Jyothibabu, C., Bhusan, B., & Farooq, A. (2011). Organisational learning and performance – an empirical study. *Int. J. Learning and Change*, 5(1), 68-83.
- Kaplan, S., & Norton, D. (1992). El balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*. 4-10.
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Khan, S. (1999). Building Organizational Learning Capability. *Indian Journal of Industrial Relations*, 35(1), 74-84. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/27767635?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/27767635?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Lenz, R. (1981). Determinants' of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, 2(2), 131-154. <https://www.jstor.org/stable/2486047>

- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. Recuperado de [sjbae.pbworks.com/f/levitt\\_march\\_1988.pdf](http://sjbae.pbworks.com/f/levitt_march_1988.pdf)
- Ley, Testa, E. (2011). El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema. *Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón*, 3(12). Recuperado de [www.eumed.net/rev/japon/12/elt.pdf](http://www.eumed.net/rev/japon/12/elt.pdf)
- Li, H. (2018). Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-21. <https://doi.org/10.1002/nml.21339>
- López, G., Gil, M., & Bolio, C. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 161-170. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000200005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200005&lng=es&tlng=es).
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323-329. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72723578023>
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio G. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Canadá: Banco interamericano de Desarrollo.
- Mai, R. (1996). *Alianzas de aprendizaje organizacional*. México: IRWIN.
- March, J., & Sutton, R. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706. <https://www.jstor.org/stable/2635165>
- Martínez, E. (2005). Errores frecuentes en la interpretación del coeficiente de determinación lineal. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXVIII. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1143023.pdf>
- Martínez, G., Ariza, G., & Rey, A. (2020). El rol de los modelos en el aprendizaje organizacional y el diseño de políticas. *Revista Ibérica de sistemas e tecnologías de Informacao*, (28), 386-398. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Mauricio\\_Martinez7/publication/339627880\\_El\\_rol\\_de\\_los\\_modelos\\_en\\_el\\_aprendizaje\\_organizacional\\_y\\_el](https://www.researchgate.net/profile/Mauricio_Martinez7/publication/339627880_El_rol_de_los_modelos_en_el_aprendizaje_organizacional_y_el)



- [\\_diseno\\_de\\_politicas/links/5e5d2c7592851cefa1d5e779/El-rol-de-los-modelos-en-el-aprendizaje-organizacional-y-el-diseno-de-politicas.pdf](#)
- Martínez, I., & Ruiz, J. (2003). *Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/DISENO%20DE%20UNA%20ESCALA%20PARA%20MEDIR%20EL%20APRENDIZAJE%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Mayol, D. (2013). Taylor, cien años después. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XIX (2), 195-209.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019). Procesos de Aprendizaje Organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de Sistemas Complejos. *Gestión y estrategia*, (56), 9-22. Recuperado de [revistastmp.azc.uam.mx/gestionyestrategia/index.php/rge/article/view/669](http://revistastmp.azc.uam.mx/gestionyestrategia/index.php/rge/article/view/669)
- Muiruri, I., Irura, S., & Maina, L. (2020). Influence of organization learning on innovation output in manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Innovation Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.02.001>
- Nafei, W. (2015). Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia. *American International Journal of Social Science*, 4(2), 191-208. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/8c71/55cca92babbd892e80be46400f91d774a7e1.pdf>
- Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. México: ITSON.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2635068> .
- OCDE (2018). *Financiamiento de pymes y emprendedores 2018: un marcador de la OCDE*. Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/smes/SPA-Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>

- Ouma, R., & Kombo, H. (2016). Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 54-61. Recuperado de <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/33839/34785>
- Pardo, A & Ruiz, M. (2015). *Análisis de datos con SPSS 13 base*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de [https://mhe.es/ceo\\_tabla.php?tipo=1\\_03\\_TC&isbn=8448145364&sub\\_materia=105&materia=23&nivel=U&comunidad=Castellano&ciclo=0&portal=&letrero=&cabecera=](https://mhe.es/ceo_tabla.php?tipo=1_03_TC&isbn=8448145364&sub_materia=105&materia=23&nivel=U&comunidad=Castellano&ciclo=0&portal=&letrero=&cabecera=)
- Pérez, J, & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271.
- Pérez-de ArmasIm, M., Hernández-Pérez, G., Filgueiras-Sainz, M., & Caballero-Torres, I. (2015). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología. *Ingeniería industrial*, Vol. XXXVI(2), 212-223.
- Quezada, F. (2004). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes empresariales*, 3(1), 29-39. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2073>
- Retna, K., & Jones, D. (2013). The “learning organisation” and Singapore culture. *The Learning Organization*, 20(4/5), 338-351. DOI 10.1108/TLO-06-2011-0036
- Saavedra, M. L., & Saavedra, M. E. (2014). La PYME como generadora de empleo en México. *Revista Clío América*, 8(16), 153-172. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114771.pdf>
- Salgado, J. & y Calderón, L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. (Ponencia) presenta en México, en el XIX congreso internacional de contaduría, administración e informática.
- Sánchez, M., & De la Garza, M. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. *Revista venezolana de Gerencia*, 23(82), 298-313. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/327068741\\_Tecnologias\\_de\\_in](https://www.researchgate.net/publication/327068741_Tecnologias_de_in)

formacion\_y\_desempeno\_organizacional\_de\_las\_pymes\_del\_noreste\_d  
e\_Mexico

- SE (2019). *Fondo PyME: Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de [www.fondopyme.gob.mx/2010/segmento.asp?Tema=3](http://www.fondopyme.gob.mx/2010/segmento.asp?Tema=3)
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo*. pp. 1-20 y 59-117.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. DOI: 10.2307/1252120
- Stable, Y. (2012). *Modelo y metodología de aprendizaje Organizacional para el mejor desempeño de una Organización de ciencia e innovación tecnológica* (Tesis doctoral). Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba.
- Taylor, F. W. (1983). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- Tello, C. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex*, (14), 200-218.  
<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Torres, D. (2007). *Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento*. Recuperado de [virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/104/21000/ET21000/pdf/parte\\_1.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/104/21000/ET21000/pdf/parte_1.pdf)
- UNESCO (2015). Red Mundial de Ciudades del Aprendizaje de la UNESCO: Documentos guía. *UNESCO Institute for Lifelong Learning*. Recuperado de <https://uil.unesco.org/node/3909>
- Valencia-Rodríguez, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, XXXVI (3), 297-305. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360442335007.pdf>
- Vázquez, Y., & Arredondo, L. (2014). Importancia de las PYMES en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista Cubana de Economía*

- Internacional*, (3), 1-15. Recuperado de  
[www.rcei.uh.cu/index.php/RCEI/article/download/24/24](http://www.rcei.uh.cu/index.php/RCEI/article/download/24/24)
- Vivanco, S. (2014). La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(3), 209-230. Recuperado de  
<http://www.reibci.org/publicados/2014/agosto/2200122.pdf>
- Watkins, K., & Kim, K. (2017). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Dev Quarterly*, 15-29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2),171-180. Recuperado de  
<http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>
- Woznyj, H., Heggstad, E., Kennerly, S., y Yap, T. (2018). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1-22. DOI:10.1111/joop.12235
- Yadav, S. & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *Journal of Business and Management*, 18(12), 18-24. DOI: 10.9790/487X-1812011824