

Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes

Influence of organizational learning and the results of SMEs

Javier Eduardo Vega Martínez 1

Universidad Autónoma de Aguascalientes., México

jevega@correo.uaa.mx

 <http://orcid.org/0000-0001-9599-9387>

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=456059299003

Maria del Carmen Martinez Serna 2

Universidad Autónoma de Aguascalientes., México

mcmartin@correo.uaa.mx

 <http://orcid.org/0000-0002-9704-3853>

Neftalí Párga Montoya 3

Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

n.parga.montoya@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0003-4832-4103>

Recepción: 05 Noviembre 2018

Aprobación: 25 Enero 2019

RESUMEN:

Objetivo: Analizar la influencia del Aprendizaje Organizacional (AO) en dos de estas variables de resultados, la competitividad y el desempeño organizacional (DO) en las Pymes de Aguascalientes. **Método:** Se desarrolló un estudio cuantitativo de tipo transversal a 250 pequeñas y medianas empresas (Pymes) usando el método de ecuaciones estructurales, se aplicó un instrumento estructurado a gerentes o propietarios. **Resultados:** Señalan que aprendizaje organizacional tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño organizacional y en el nivel de competitividad. **Limitaciones:** Este estudio presenta los resultados limitado a Pymes, para futuras investigaciones sería conveniente contrastar los resultados en empresas grandes y en economías estables. **Originalidad:** Este estudio aporta evidencia empírica de la relación AO con dos variables de resultados en relación a los objetivos de la empresa y en relación con la competencia, en el contexto de las Pymes. **Hallazgos:** Se encontró que la fuerza de la relación de AO se aprecia con mayor impacto en la variable de competitividad.

PALABRAS CLAVE: aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, competitividad, Pymes, Aguascalientes, México.

ABSTRACT:

Objetive: To analyze the influence of the AO on two results variables: competitiveness and organizational performance in the SMEs of Aguascalientes city. **Method:** A quantitative cross-sectional study was developed for 250 small and medium-sized enterprises (SMEs) using the structural equation method, a structured instrument was applied to managers or owners. **Results:** They indicate that organizational learning has a positive and significant influence on organizational performance and on the level of competitiveness. **Limitations:** This study presents the results limited to SMEs, for future research it would be convenient

NOTAS DE AUTOR

- 1 Profesor-investigador del departamento de Agronegocios del Centro de Ciencias Empresariales en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Línea de Generación de Conocimiento: Estrategias Empresariales. Teléfono: +52 4499107400 Ext. 7440 email: jevega@correo.uaa.mx ORCID: [https://orcid.org/0000-0001-9599-9387](http://orcid.org/0000-0001-9599-9387)
- 2 Autor por correspondencia: Profesor-investigador del departamento de Mercadotecnia del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Línea de Generación de Conocimiento: Comportamiento y Cultura Organizacional y Estrategias Empresariales. Teléfono: +52 4499107400 Ext. 7440 email: mcmartin@correo.uaa.mx ORCID: [https://orcid.org/0000-0002-9704-3853](http://orcid.org/0000-0002-9704-3853)
- 3 Profesor-investigador del departamento de Agronegocios del Centro de Ciencias Empresariales en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Línea de Generación de Conocimiento: Estrategias Empresariales. Teléfono: +52 4499107400 Ext. 7440 email: n.parga.montoya@gmail.com ORCID: [https://orcid.org/0000-0003-4832-4103](http://orcid.org/0000-0003-4832-4103)

mcmartin@correo.uaa.mx



to contrast the results in bigger companies and in stable economies. Originality: This study provides empirical evidence of the relationship AO two variables of results in relation to the objectives of the company and in relation to the competence. Findings: It was found that the strength of the AO relationship is appreciated with greater impact on the competitiveness variable.

KEYWORDS: organizational learning, performance, competitiveness, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan diversos retos debido al entorno cambiante que se presenta tanto interna como externamente, para lograr sobrevivir y permanecer en el mercado deben desarrollar estrategias para lograr ventajas competitivas y mejorar su Desempeño Organizacional (DO).

En México las pequeñas y medianas empresas tienen un impacto significativo en la economía por la generación de empleos y su contribución en el producto interno bruto (PIB). Entre los estados del país que presentaron un incremento por encima del promedio de crecimiento anual se encuentra Aguascalientes con el 3.88% (INEGI, 20015). A nivel global, la economía ha creado situaciones que representan más desafíos, donde la diversidad de productos y servicios ofertados exige a las organizaciones mayor atención y comprensión por parte de los empresarios, así como de los empleados; la incertidumbre y la demanda del mercado requiere de mejor información que sea gestionada de forma adecuada por los involucrados es por esto que es importante conocer cuáles estrategias organizacionales influyen en un mejor desempeño y mayor competitividad que permitan apoyar la gestión de estas organizaciones.

El aprendizaje dentro de la organización puede entenderse como ese conjunto de valores organizacionales que dirigen a la empresa para que genere y utilice conocimiento (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997), el conocimiento puede representar una ventaja competitiva cuando se posee información sobre los clientes, la competencia y el comportamiento del mercado (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002) permite la combinación de recursos y capacidades existentes dentro de la organización que las modifican hacia habilidades únicas, es decir, en una ventaja competitiva (Lado, Boyd, & Wright , 1992)

Estudios previos sobre la relación de aprendizaje y resultados organizacionales son escasos o los resultados de éstos son confusos e incluso contrastantes (Andreu & Eusebio, 2007; Cardona & Calderón, 2006), existe controversia en el campo de la administración de negocios en cuanto a la relación de AO y el DO (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002) particularmente esto sucede en las pymes (Sadler-Smith, Spicer, & Chaston, 2001), ya que por mucho tiempo se ha rechazado que el AO sea benéfico para ellas (Hendry, Arthur, & Jones, 1995)

El presente estudio contribuye en dos sentidos, aportar evidencia empírica de la relación del AO desde dos perspectivas de medición de resultados: la competitividad y el DO. Por otro lado, se encuentra teoría del AO la cual toma en cuenta la gestión de pequeñas y medianas empresas en relación con el desempeño, de acuerdo con (Michana, 2009), es necesario profundizar en su estudio, por lo que se pretende avanzar en este sentido.

El objetivo del presente estudio es analizar la influencia del AO en la competitividad y el DO en las pymes del estado de Aguascalientes. Se presenta en primer término la revisión de la literatura, se continuará con la metodología y por último se presentarán los resultados, conclusiones y limitaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Aprendizaje Organizacional

De acuerdo con Del Río y Santiesteban (2011), el término de AO aparece por primera vez con autores que empezaron a desarrollar teorías de comportamiento en la publicación del libro organización de March y Simon (1958) y Cyert y March (1963)(citados por Cardona y Calderón, 2006, años más tarde se habla de

adaptación al aprendizaje a partir de un modelo que trata de definir porqué algunas organizaciones subsisten a los cambios constantes que demanda el medio ambiente (Miller & Cangelloti, 1965).

El término va tomando más relevancia décadas más tarde, en este sentido surge la contribución de Argyris & Schon (1978) quienes establecieron que “es el proceso para detectar y corregir errores”, el cual ocurre al presentarse incoherencias entre las expectativas y los resultados obtenidos, lo que desconfirma las teorías que habitualmente se han usado en la organización. Cuando se presentan estos desajustes, sobrevienen cambios con el objetivo de hacer correcciones, dichos cambios pueden no afectar las normas organizacionales, entonces se habla del aprendizaje adaptativo o de un bucle (ajustes operativos), si al corregir los desajustes se involucra un cambio en las normas de la organización y éste proviene de un comportamiento activo se habla del aprendizaje double loop o aprendizaje generativo (ajustes estratégicos).

En la década de los noventa aparecen varios estudiosos sobre el tema de AO entre ellos Senge (1990) quien señala que en las organizaciones donde existe aprendizaje la gente expande su capacidad de crear los resultados deseados y la gente continuamente aprende, por otro lado Huber (1991) indica que una organización aprende a partir de un proceso de información en el que se genera nuevo conocimiento, este proceso se lleva a cabo en cuatro fases: adquisición de conocimiento, distribución de información, interpretación de información y memoria organizacional.

El AO permite a las empresas que tengan las habilidades de crear, adquirir, transferir conocimiento y modificar su comportamiento para generar nuevo conocimiento (Hult, Ketchen, & Resus, 2001), incrementa su capacidad de tomar acciones efectivas (Kim, 1993; Camisón , Lapietra, Segarra , & Boronat, 2002) ya que generan cambios o modificaciones en sus modelos mentales, procesos o conocimientos, manteniendo o mejorando su desempeño (DiBella, Nevis, & Gould, 1996). Dependiendo de la naturaleza de estos cambios pueden abarcar varias áreas de conocimiento en las cuales cada organización decide en cuál trabajar, profundizar y dominar (Huber, 1991; Zahara, 2012). Para Ejdys y Gedvilaite (2017), el aprendizaje organizacional se refiere más a soluciones particulares y a las mejores tácticas empleadas a nivel organizacional.

Desde otra perspectiva de estudio al AO se le considera un proceso dinámico en el cual ocurre la renovación de la estrategia a través de los tres niveles en la organización: individual, grupal y organizacional, en la que se establecen cuatro premisas fundamentales: la primera es la exploración y explotación de la información, en la segunda el aprendizaje es multinivel (individual, grupal y organizacional), la tercera es en la que los tres niveles se unen por diversas interacciones sociales y la cuarta es en la que el conocimiento afecta la acción en la organización (Crossan, Lane, & White, 1999), lo que implica abandonar las rutinas establecidas por años para que se sustituyan por nuevos comportamientos dada su interacción con el entorno (Lonial & Carter, 2013; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997; Baker & Sinkula, 1999a) con ello se desarrolla el aprendizaje individual y colectivo con los cuales se provoca el AO (Hurley, 2002).

Existen diversas clasificaciones y formas de medir el AO, las cuales deben ser complementarias para que permita generar o reconfigurar capacidades y competencias para mejorar o mantener su desempeño y resultado (Del Río & Santiesteban, 2011), al ser un concepto muy difícil de medir para su estimación se utiliza la variable de orientación al aprendizaje (Sanzo, Álvarez, Vázquez, & Santos, 2002) la cual evalúa el grado en que la organización valora el conocimiento, tiene mentalidad abierta y posee una visión compartida (Calantone et al., 2002; Baker & Sinkula, 1999a).

Cuando una persona tiene mentalidad abierta tiene la libertad de investigar y tomar una decisión en base a la información obtenida (Riggs, 2010) la aceptación de nuevas ideas provenientes de dentro y fuera de la organización hará posible que el conocimiento individual esté en desarrollo (Sinkula, 1994) además es crítica para evaluar las rutinas operacionales de la organización para aceptar nuevas ideas (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997; Calantone et al., 2002).

La conciencia del compromiso gerencial busca eliminar antiguas creencias y desarrollar nuevos planes de trabajo que enfrenten los actuales desafíos, esto va de la mano con la creación de conocimiento y nuevas competencias que añadan valor a la organización (Garvin, 1993), es el grado en el cual una organización

valora y promueve el aprendizaje, lo cual es una importante inversión para la empresa (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997).

La visión compartida desde un punto de vista sistémico señala que la empresa debe de entenderse como un sistema compuesto por individuos, pero que se alinean para alcanzar un objetivo en común (Senge, 1990; Sinkula, 1994), con ello tanto los colaboradores como las diferentes áreas de la empresa, deben reconocer la importancia de la información y de compartirla, promover su intercambio y comprender que cada uno pueda ayudar al desarrollo de la organización (Hult & Ferrell, 1997) todo ello guía a conocer incluso lo que es importante para aprender (Calantone et al., 2002).

Relación aprendizaje organizacional con competitividad

En la revisión de la literatura hay autores que limitan la competitividad de la empresa a la competitividad de producto, es decir, si los productos son comprados en un mercado dado, la empresa que ofrece esos productos debiera considerarse competitiva, otros autores añaden eficiencia en la producción, experiencia en la mercadotecnia y bajos costos de administración, otros estudios establecen que tiene que ver con variables como la eficiencia y la eficacia, el porcentaje de participación en el mercado, posición financiera y ventas (Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988). Se le considera una compañía competitiva si es capaz de desarrollar oportunidades y sostenerlas, ya que proveerá mayor desempeño y utilidades sostenibles. La literatura asocia el término de competitividad a los resultados obtenidos por aquellas que son construidas por las actividades no imitables por otras empresas (Larrán, Herrera, Martínez-Martínez, & Lechuga, 2015). En la teoría se identifican tres grupos de factores separados que definen la competitividad, factores relacionados con el ambiente, factores a nivel industria y factores a nivel empresa, este último grupo de factores es el grupo que se abarcará en este estudio, en ellos se incluyen los costos, capital, tecnologías de producto, calidad de procesos, calidad de productos, mezcla de productos, distribución, innovación, mercadotecnia, recursos humanos, etc. (Pérez, Montes, & Vázquez, 2005).

Desde el punto de vista competitivo, los recursos y capacidades de las firmas impulsan prácticas organizacionales que se convierten en logros de diferenciación en productos o servicios, así como las reducciones de costos y alto desempeño en el uso de la tecnología (Caiazza, Richardson, & Audretsch, 2015). Feurer y Chaharbarghi (1994) definen competitividad a partir de seis componentes: Habilidad para responder en un ambiente competitivo invirtiendo en capital humano y tecnología para que se lleve a cabo de manera rápida y eficaz la respuesta. Valor del cliente, a través de la percepción de los clientes con relación a la competencia. Valor de los accionistas, es decir retorno de inversión conveniente a corto, mediano y largo plazo. Capacidad de actuar y reaccionar, ante las acciones de la competencia. Sostenibilidad. Se refiere a la capacidad de la organización para sostener su nivel de competitividad ante los ojos de los clientes.

El aprendizaje se apoya del conocimiento organizacional para promover la competitividad a partir de la cultura organizacional difundida sobre los ideales, principios y acciones, de esta forma, la preparación de la organización para enfrentar situaciones no previstas es mayor, debido a que la información es espaciada a partir de la visión compartida de los empleados, su apertura y el compromiso al aprendizaje que son debidamente aplicados a nuevas necesidades que se presentan el mercado (Beneke, Blampied, Dewar, & Soriano, 2016)

El papel del AO como forma de lograr ventajas competitivas en el mercado ha sido estudiado en los últimos años (Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005; Weerawardena, O'Cass, & Julian, 2006), la principal ventaja del AO es que llega a ser un recurso estratégico que conduce a la empresa hacia el logro de ventajas competitivas (Hult & Ketchen, 2001) incluye obtener y compartir información de las necesidades de los clientes, cambios en el mercado y acciones de los competidores, también el desarrollo de nuevas tecnologías, para crear nuevos productos que sean mejores que los de sus competidores (Lado et al., 1992; Calantone et al., 2002; Sikora, Nybakk, & Panwar, 2016) ya que según Rocca, García, y Duréndez (2016), una de las



características de las empresas más exitosas, en el caso de las mipymes, es utilizar una tecnología de sus procesos más avanzada.

Cuando los líderes de las pymes consiguen un enfoque holístico en la toma de decisiones y la mejora de la cultura de aprendizaje de la empresa, los resultados sugieren la mejora del desempeño en múltiples áreas (Ahmedova, 2015), el desarrollo del AO reside en el intercambio de modelos mentales, que transforme las reglas de decisión que durante un tiempo han regido el comportamiento de la misma y capacitarla para llevar a cabo acciones más efectivas ya que la flexibilidad inherente a las organizaciones orientadas al aprendizaje les permite una adaptación rápida a las nuevas oportunidades del mercado (Slater & Narver, 1995); además es una fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que contribuye significativamente de un modo directo a la satisfacción de clientes y empleados y la mejora de los resultados económico-financieros, sin embargo, es necesario que transcurra un periodo de tiempo para que los efectos positivos del aprendizaje se reflejen en una mejora de la situación competitiva de la empresa (Lei, Hitt, & Bettis, 1996).

Para las pymes el mejorar sus capacidades de aprendizaje incrementa las ventajas competitivas, fomentan el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y desarrolla competencias para identificar nuevas oportunidades de negocios (Lumpkin & Lichtenstein, 2005), ya que tiene un impacto significativo y positivo en la orientación hacia los clientes y competidores (Hardley & Mavondo, 2000; Pérez et al., 2005; Bapuji & Crossan, 2004; Suliyanto & Rahab, 2012, genera ventajas competitivas a través del desarrollo de productos o servicios para tener un mejor lugar en el mercado (Whitaker, Mithas, & Krishan, 2010) con procesos más eficaces que la competencia (Inkpen & Crossan, 1995; Weerawardena et al., 2006), a través de la inversión en desarrollo tecnológico y su asociado aprendizaje las firmas expanden su conocimiento, sus habilidades y mejoran su habilidad para asimilar y utilizar la información, invertir en aprendizaje crea capacidad de absorber y de este modo mejora los rangos en los que la firma puede aprender y, por lo tanto, se adquieren más rápido capacidades para responder mejor a los cambios (Schilling, 2002).

El AO ha llegado a ser una capacidad estratégica importante que explica por qué la firma ha tenido logros mayores a los de la competencia (Bapuji & Crossan, 2004), no es solo el diseño de una estrategia, es una importante capacidad de la organización, que incluye la implementación de una efectiva estrategia competitiva (Dawson, 2000). Se le considera una capacidad dinámica que se puede desarrollar en un ambiente cambiante (Madhavaram & Hunt, 2008), guía a las organizaciones a adquirir conocimiento, nuevas habilidades y capacidades, lograr una ventaja competitiva, adaptarse al éxito organizacional y a la supervivencia de la organización (Zahara, 2012).

Las organizaciones las cuales aprenden más eficientemente tienen un mayor desempeño que sus competidores (Inkpen & Crossan, 1995; Senge, 1990), ya que puede mejorar la competitividad de la empresa al explotar la información que viene del mercado más rápidamente (Jiménez & Sanz, 2006), suelen ser más flexibles y responder más rápido que los competidores a los cambios que se requieren (Slater & Narver, 1995) esto posibilita a tener mayor conocimiento y adaptarse mejor al entorno (Youndt, Snell , Dean, Lepak, & Dean Jr. , 1996)

Basado en lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. El aprendizaje organizacional influye directa y de manera positiva en la competitividad de la pequeña y mediana empresa

Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional

Diversos autores se refieren al DO como rendimiento, sin embargo, el desempeño tiene que ver con una forma integral de ver la empresa y no únicamente basándose en cifras financieras, satisfacción del cliente, calidad, por mencionar algunas, se debe prestar atención a las variables que intervienen, así como a los factores internos y externos que influyen en el DO (Eccles, 1991). Kerfai, Ghadhab, y Malouche (2016) señalan que la teoría y estudios empíricos amplían la percepción de desempeño, “lógica dominante de bienes” sin cuestionar

la teoría del conocimiento, las medidas mixtas propuestas de desempeño, así como sus definiciones e impacto de los puntos de vistas en las organizaciones.

Según Baker & Sinkula (1999a) para poder medir el DO más allá de esfuerzos únicos de mercado es necesario abarcar información de ventas y de las ganancias o beneficios, esto puede ser interpretado como que el constructo mide la efectividad, así como las dimensiones de eficiencia del rendimiento, respectivamente.

De acuerdo con Galv  z y García (2011) quiénes citan a Lusthaus, Adrien, Carden, Anderson y Montalván (2002), el término desempeño lo relacionan con los elementos que tienen que ver con la supervivencia de una compa  nia: misión, visión, objetivos. Sin embargo, desde hace ya varios años aparecen variables desde distintas perspectivas que se han utilizado para analizar la relación de AO con DO.

La literatura provee algunos resultados controversiales concernientes a la liga entre AO y el DO (Pérez, Montes, & Vázquez, 2005), por lo que aún existe discusión en cuanto a la relación entre AO y desempeño de negocios (Real, Roldán, & Leal, 2014), existe evidencia empírica que indica que las organizaciones deben de fortalecer su orientación al aprendizaje y la innovación para mejorar el rendimiento (Suliyanto & Rahab, 2012) otros estudios demuestran la relación de orientación al aprendizaje con los resultados pero de manera indirecta a través de la orientación a mercado y alta dirección (Llonch et al., 2007; Andreu & Eusebio, 2007), por otra parte, Sikora et al., (2016) encuentra que OA tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento financiero.

Dentro de las variables de resultados que se han utilizado para verificar la influencia del AO con el DO est  a la influencia directa con la satisfacción de colaboradores y clientes (Pérez et al., 2005; Hult, Nichols, Giunipero, & Hurley, 2000) con resultados positivos en el desempeño financiero (Lei, Slocum, & Pitts, 1999), resultados en cuanto a su influencia en los proveedores, intermediarios y accionistas (Goh & Richards, 1997), su influencia en la capacidad de innovación (Vega, Maldonado, & Martinez, 2015; Suliyanto & Rahab, 2012), su impacto positivo en la orientación al cliente (Hardley & Mavondo, 2000), resultados en rentabilidad o resultados en la eficacia de la empresa (Casielles, González, & Vijande, 2000; Deshpandé, Farley, & Webster, 2000), además de resultados operativos como la cuota de mercado, éxito de nuevos productos (Baker & Sinkula, 1999a; Barton, 1992) éxito corporativo, desempeño del grupo y satisfacción de los empleados (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002), para este estudio se tomaron algunas de las variables más relevantes para la medición de DO en relación a los objetivos de la empresa, se integran elementos como la rentabilidad sobre la inversión (ROI), el nivel de beneficios, las ventas, los resultados globales, la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados,

En otros estudios también han medido de modo general el aprendizaje y su influencia positiva y significativamente con el DO (Abbate, 2012; Baker & Sinkula, 1999a; Calantone et al., 2002; Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Alvarez-González, & Vázquez-Casielles, 2005), pero se han detenido a evaluar de forma más específica cómo influye cada una de sus dimensiones en el DO, la dimensión de mentalidad abierta de la escala de medición presentó estadísticamente una influencia significativa y positiva, las otras dos dimensiones (compromiso con el aprendizaje y visión compartida) presentaron impacto positivo, más no significativo (Abbate, 2012). Por su parte, Beneke, Blampied, Dewar y Soriano (2016) en su estudio en Sudáfrica encontró que la orientación al aprendizaje no tiene un efecto significativo en el DO de las Pymes.

En contraste, una investigación empírica aplicada de micro a empresas grandes, encontró que el tamaño de la organización, modera significativamente la relación del aprendizaje y el desempeño de la firma (Aloulou, 2018), este resultado coincide con Homaid, Minai y Al-Ansi (2018) en el DO de instituciones microfinancieras en Yemen, en el que se confirma el efecto directo y significativo entre aprendizaje y DO.

Las prácticas que aplica la organización en lo que respecta a su compromiso con el aprendizaje, como lo son desaprendizaje, apertura y experimentación, contribuyen de una manera muy importante a que tenga mejoras en la calidad de sus productos, la coordinación de sus procesos internos, la organización de las tareas del personal, lo que mejora el DO (Gálvez, Contreras, & Maldonado, 2013).

Basado en lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. El aprendizaje organizacional influye directa y de manera positiva el desempeño de la pequeña y mediana empresa

MÉTODO

Diseño del instrumento y recolección de datos

Se desarrolló una investigación cuantitativa de tipo confirmatoria. La unidad de análisis para este estudio son las pequeñas y medianas empresas las cuales pertenecen a los sectores industrial, comercial y servicios, la población se tomó de las Pymes de la ciudad de Aguascalientes de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU) (INEGI, 2016).

Las pymes seleccionadas fueron de 6 a 49 empleados para las pequeñas y de 50 a 250 empleados para las medianas. La muestra fue de 250 pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, la cual cumple los requerimientos para los estudios en los que se utiliza el modelaje de ecuaciones estructurales, en los que se señala que muestras de más de 200 encuestas es una buena muestra (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999). La recolección de datos se hizo mediante un cuestionario aplicado a los propietarios o altos mandos de las Pymes. El ochenta y cuatro por ciento fue de la participación de la industria textil y del vestido, muebles, agroindustria, metalmecánica y construcción. El resto fue de pymes del sector comercio y servicios.

El instrumento de recolección de datos se compone de tres bloques: el primero, con datos sociodemográficos de los respondientes claves, el segundo, con información de las empresas y el tercero con las escalas de medición de los constructos, las cuales fueron a través de escalas tipo Likert de 5 puntos.

La escala de medición utilizada para el constructo de aprendizaje organizacional es una adaptación de la propuesta por Baker y Sinkula (1999a) en trabajos anteriores, se compone de tres dimensiones, compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta, la escala está adaptada del trabajo de Sinkula et al., (1997), el bloque compuesto por 6 ítems para cada una de las dimensiones. El constructo de competitividad fue medido con la escala basada en una adaptación de (Maldonado, 2008) con indicadores de la escala de Buckley, Pass y Prescott (1988) la escala considera tres factores: los resultados financieros, la reducción de costos y la tecnología, cada uno compuesto por 6 ítems respectivamente las tres dimensiones que componen el constructo de competitividad se evaluaron en relación a la percepción del gerente y/o propietario de los resultados de la organización en relación con la competencia.

Para poder medir el DO, el constructo compuesto por 6 ítems, los cuales al desarrollar se utilizaron algunos de los criterios implementados también en el trabajo de Llonch et al., (2007) incluyendo beneficios, rendimiento global, la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados, se toma en cuenta los resultados de los últimos dos períodos de la empresa mediante una escala tipo Likert de 1 a 5.

Medición del modelo

De acuerdo con Kline (2005) se siguió la estrategia de modelación confirmatoria para el análisis estructural, siguiendo los seis pasos que marca la teoría, la especificación del modelo, la identificación del modelo, evaluación de la base de datos, estimación de parámetros, evaluación del ajuste del modelo y re-especificación del modelo.

Para poder verificar la fiabilidad y validez del modelo, así como de las escalas de medición de las variables y para probar la consistencia de los constructos se lleva a cabo a través de dos formas, primero a partir del coeficiente de Alpha de Cronbach y después con el análisis confirmatorio de los factores (AFC) con el uso del software AMOS (versión 22).



La tabla 1 muestra el ajuste del modelo, las variables latentes son: compromiso con el aprendizaje, visión compartida, mentalidad abierta, desempeño financiero, costos, tecnología, desempeño organizacional. Para la validación del instrumento fue necesario eliminar algunos ítems de las escalas propuestas quedando un instrumento con un total de 29 ítems.

Se evalúa la fiabilidad de los elementos de las escalas a través del coeficiente del Alpha de Cronbach, los valores van de 0.848 a 0.926 excediendo el valor de 0.7 lo cual indica un Alpha aceptable de acuerdo con la regla propuesta por Nunnally (1978)

TABLA 1
Fiabilidad y validez convergente de la escala de medición

Ítems / factores	Carga factorial	Carga promedio	Alfa Cr	IFC	IVE
Compromiso					
Los ejecutivos básicamente están de acuerdo que nuestra habilidad en la empresa para "aprender" es la clave de nuestra ventaja competitiva.	0.720	0.800	0.911	0.878	0.645
Los valores básicos de la empresa incluyen "aprender" como clave para mejorar.	0.754 ***				
El sentido aquí respecto a que el empleado aprenda, es que es una inversión no un gasto.	0.899 ***				
Aprender en mi organización es visto como producto clave necesario para garantizar la Supervivencia organizacional.	0.828 ***				
Visión compartida					
Hay un concepto bien expresado de quiénes somos y dónde estamos como empresa.	0.684	0.765	0.878	0.851	0.590
Hay un total acuerdo sobre nuestra visión de la empresa entre todos los niveles, funciones y divisiones.	0.740 ***				
Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta empresa.	0.883 ***				
Los empleados se visualizan a ellos mismos como socios o compañeros en la definición de la dirección de empresas.	0.752 ***				
Mentalidad abierta					
Los jefes en esta empresa no permiten que su "visión de las cosas" sea cuestionada.	0.660	0.728	0.863	0.851	0.538
Nuestra empresa pone en un valor muy alto una "mentalidad abierta."	0.817 ***				
Los jefes en esta empresa motivan a los empleados a "pensar más allá de lo establecido".	0.854 ***				
En esta organización el énfasis en la innovación constante no es parte de nuestra cultura empresarial.	0.671 ***				
Las ideas originales son altamente valoradas en esta organización.	0.637 ***				
Desempeño Financiero					
Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en el último año.	0.815	0.752	0.872	0.798	0.570
Nuestras utilidades han sido buenas en el último año.	0.785 ***				
Nuestras deudas han disminuido significativamente en el último año.	0.655 ***				
Costos					
Los costos de coordinación con nuestros proveedores	0.982	0.810	0.922	0.888	0.668
Los costos de los pedidos con nuestros proveedores	0.831 ***				
Los costos de transporte con nuestros proveedores	0.692 ***				
Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores	0.734 ***				
Tecnología					
Desarrollo de tecnología	0.890	0.815	0.926	0.910	0.670
Desarrollo de productos y/o servicios	0.873 ***				
Desarrollo de procesos de producción y/o servicios	0.808 ***				
Mejoramiento de la maquinaria y equipo	0.687 ***				
Desarrollo de tecnología de la información	0.818 ***				
Desempeño organizacional					
En relación a sus objetivos, el nivel de beneficios	0.585	0.702	0.848	0.787	0.525
En relación a sus objetivos, el grado de satisfacción de sus clientes	0.501 ***				
En relación a sus objetivos, la satisfacción de los empleados en el trabajo	0.793 ***				
Los resultados globales en su empresa	0.939 ***				



Nota Medidas de ajuste del modelo para el modelo general: Chi²/df = 1.319 ($p=0.000$); RMSEA= 0.036; IFI=0.975; CFI=0.974; Valores de significancia: * = $p < 0.01$; ** = $p < 0.05$; *** = $p < 0.001$

Para confirmar la confiabilidad de las escalas se examinaron los valores del índice de fiabilidad compuesta (IFC) (Fornell & Larcker, 1981) que pueden ser observados en la tabla 1 además de las cargas factoriales.

Los promedios de las cargas de todos los ítems del constructo tienen una carga superior a 0.7 y el IVE de cada constructo es mayor a 0.5, estos resultados satisfacen la validez convergente del modelo (Anderson & Gerbing, 1988)

Para la valoración de los parámetros de ajuste del modelo los índices que se implementaron son el índice de ajuste normado (NFI) =0.903, índice de ajuste comparativo (CFI) =0.97, el índice de ajuste incremental (IFI) = 0.975 y el error de aproximación medio por grado de libertad (RMSEA) = 0.036 (Byrne, 1989; Bentler, 1990; Hair et al., 1999). Los valores deben de estar cerca de 1 para indicar un buen ajuste (Byrne, 1989), en el caso del índice RMSEA la literatura propone que el rango para determinar un buen ajuste debe ser de 0.05 a 0.08 (Joreskog & Sorbom, 1981).

El test de chi cuadrada sugiere que el valor debe ser menor a 5 en este caso Chi²/df = 1.319 y después de presentar los valores obtenidos y de acuerdo con lo sugerido en la literatura, los resultados demuestran que el modelo tiene un buen ajuste.

La tabla 2, presenta los resultados de los dos test implementados para verificar la validez discriminante de las escalas de medición, el primero es el test del índice de varianza media extraída (IVE), se comparó cada par de constructos con el cuadrado de las correlaciones de los interconstructos como lo sugiere (Fornell & Larcker, 1981); el IVE (presentado en la diagonal) de cada par de constructos es más grande que el cuadrado de las correlaciones interconstructos lo cual indica validez discriminante.

El segundo test que evalúa la validez discriminante es el test de intervalo de confianza, en la tabla 2 por encima de la línea del IVE observamos los límites superiores e inferiores, como el rango no incluye el valor de 1 entonces confirmamos que existe validez discriminante.

TABLA 2
Validez discriminante de la escala de medición

Tabla 2. Validez discriminante de la escala de medición

	AO	CO	DO
Aprendizaje Organizacional	0.587	(0.132, 0.222)	(0.094, 0.158)
Competitividad	0.031	0.645	(0.111, 0.191)
Desempeño Organizacional	0.016	0.023	0.499

Fuente: Elaboración propia (2018)

ANÁLISIS Y RESULTADOS

El modelo demostró un ajuste aceptable, las pruebas de bondad de ajuste lo señalan, la relación de chi cuadrada y grados de libertad es igual a 1.335, NFI= 0.902, IFI= 0.973, CFI= 0.973 y RMSEA= 0.037. La tabla 3, muestra los resultados obtenidos una vez realizado el análisis estructural.

Para aceptar y/o rechazar las hipótesis planteadas se examinaron los coeficientes path robustos. En este caso, se aceptan las dos hipótesis, la primera hipótesis con un valor de significancia mayor a 0.001 (**= $p < 0.001$) plantea que el AO tiene una relación positiva con la competitividad, con un coeficiente estándar de 0.844 y un valor de t de 4.582. La segunda hipótesis se acepta también con un nivel de significancia de 0.001 (**= $p < 0.001$), esta hipótesis plantea que el AO influye de forma positiva en el desempeño organizacional, esta relación tiene un factor estándar de 0.481 y un valor de t de 4.469.

TABLA 3
Resultados del modelo de ecuaciones estructurales para la prueba de hipótesis

Tabla 3. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales para la prueba de hipótesis					
	Relación estructural		Carga factorial estandarizada (t)	p	Resultado
H1	Aprendizaje Organizacional	→	Competitividad	0.844(4.582)	*** Se Acepta
H2	Aprendizaje Organizacional	→	Desempeño Organizacional	0.481(4.469)	*** Se Acepta

Nota: Medidas de ajuste del modelo para el modelo general: Chi2/df = 1.335 (p= 0.000); RMSEA= 0.037; IFI = 0.973; TLI 0.969; CFI=0.973; Valores de significancia: * = p < 0.01; ** = p < 0.05; ***= p < 0.001.

CONCLUSIONES

Una de las principales contribuciones de este estudio fue la medición en el modelo teórico presentado con dos variables de resultados, ya que hasta la fecha en la literatura sobre el tema no existe acuerdo respecto de un indicador generalizable para medir el rendimiento (Estrada & Sánchez, 2009). En el presente estudio se utilizan dos mediciones de resultados una el desempeño organizacional medido en relación a los objetivos de la firma y la segunda haciendo una revisión empírica con otra medida de resultados en relación a su desempeño con la competencia, dos perspectivas distintas y que tenían como objetivo confirmar lo que sucede con el desempeño de la empresa desde la visión interna y externa. Los resultados obtenidos del estudio cumplen con el objetivo planteado en la presente investigación, primero, el AO tiene una influencia positiva y significativa con la variable de resultados que se midió con relación a los objetivos de la empresa la cual fue Desempeño Organizacional. Por otra parte, también se encuentra una relación positiva y significativa con otra medida de resultados que se evaluó y que se midió en relación con los resultados de la competencia la cual fue competitividad integrada por el desempeño financiero, la tecnología y los costos.

Uno de los hallazgos del estudio fue que aunque el AO influye positiva y significativamente en las dos variables de resultados: competitividad y DO, la fuerza de relación se aprecia mayor en la variable de competitividad, estos resultados indican que el AO además de ser una fuente de ventaja competitiva, ya que contribuye significativamente de un modo directo a tener mejores resultados en tecnología, costos y desempeño financiero que la competencia, logra tener una mejor satisfacción de clientes y empleados y la mejora de los resultados económico-financieros, los resultados del estudio contrastan con los resultados obtenidos por Lei, Hitt y Bettis (1996) quienes señalan que es necesario que transcurra un periodo de tiempo para que los efectos positivos del aprendizaje se reflejen en una mejora de la situación de la empresa, probablemente es por ello que la fuerza de relación con el DO tiene menos fuerza de impacto que la variable de competitividad.

Después de haber comprobado las dos hipótesis de investigación, se demuestra que el compromiso de la gerencia hacia el aprendizaje, el tener mentalidad abierta y una visión compartida puede representar una ventaja competitiva para la compañía al cuestionar constantemente las teorías en uso y rutinas establecidas, con el fin de propiciar cambios benéficos para la organización, el generar información, interpretarla, usarla y almacenarla en la memoria organizacional permite tener conocimiento útil para la generación de ventajas competitivas como la tecnología, reducción de costos y desempeño financiero.

La relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño ha sido documentada teóricamente, de acuerdo a Jerez (2001) citado por Cardona y Calderón (2006) se afirma que esta relación debe analizarse empíricamente, más que desde el punto de vista teórico, diversos estudios defienden esta relación sin embargo existen otros que señalan que no existe suficiente evidencia empírica entre estas construcciones teóricas, por



otro lado los estudios se han enfocado en el análisis de empresas grandes, existiendo muy poca evidencia empírica en las pymes, es por ello que los resultados de este estudio contribuyen a mayor evidencia empírica sobre el tema, los resultados de este estudio confirman que en las pymes analizadas se tiene una influencia positiva en la competitividad de las empresas, similares hallazgos que los encontrados por Gálvez et al., (2013) y Real et al., (2014).

Los resultados de la relación AO-DO sugieren que tanto los socios, dueños y/o altos mandos de la empresa que buscan obtener mejores resultados organizacionales deberían utilizar el aprendizaje dentro de la organización, es importante se fomente en la empresa un clima de cultura organizacional que detone el AO y de esta manera obtener mejores resultados organizacionales. Los hallazgos concuerdan con los de (Martinette & Obenchain-Leeson, 2014; Cardona & Calderón, 2006; Dulger, Alpay, Yilmaz, & Bodur, 2014; Araiza et al., 2014; García, Jiménez, & Lloréns, 2011; Gálvez et al., 2013; Abbade, 2012; Martínez , Vega, & Vega, 2016; Sikora et al., 2016; Homaid, Minai, & Al-Ansi, 2018), en cuanto a que se confirma la influencia positiva de la relación AO-DO, sin embargo se enfatizan los hallazgos en confirmar esta relación en las pymes, como una contribución que abona a la necesidad de estudios empíricos sobre el tema.

A nivel externo las Pymes en México se enfrentan a diversas barreras para su desarrollo y que limitan su crecimiento, es importante contar con apoyos financieros más flexibles que permitan a éstas invertir en mejores tecnologías para desarrollo de productos con mejor calidad y tecnologías de información, además de reconocer el valor del capital humano y la importancia de su satisfacción en el trabajo, la alta gerencia debe escuchar las diferentes aportaciones de personal interno y que se desarrolle el aprendizaje como parte de la cultura organizacional y que el capital humano conozca a dónde quiere llegar la organización y como puede participar en el logro de objetivos. El reto más para los altos mandos es cambiar su mentalidad y dejar a un lado la visión de ver a la empresa como una entidad familiar y estática, se debe promover e impulsar la inversión en el aprendizaje y que el mismo provoque nuevas ideas para generar cambios de paradigmas con los que habitualmente se trabaja.

Finalmente se concluye que la implementación de una visión compartida, compromiso con el aprendizaje y mentalidad abierta en la organización, nos demuestra que los colaboradores se comprometen con los objetivos y comprenden mejor la importancia de alcanzar las metas, mediante el aprendizaje constante ya que la información obtenida ayuda a la implementación de pautas internas que mejoran diferentes procesos y por lo tanto se refleja positivamente en los resultados de ventas, el nivel de satisfacción de los clientes, de los empleados al sentirse importantes por el valor de su conocimiento basado en su experiencia y los resultados globales de manera general.

Las implicaciones para las pequeñas y medianas empresas son importantes ya que invertir en una orientación hacia el aprendizaje en la organización tendrá ventajas competitivas que provocarán a su vez mejores niveles de desempeño. Es importante que los empresarios desarrollen estrategias para que la visión de la empresa se comparta en todos los niveles de la organización. De esta manera será posible que todos los miembros de la organización conozcan qué cambios son necesarios y desaprender las viejas rutinas para lograr esa visión actual.

Limitaciones

Existe poca evidencia científica de la relación AO-Competitividad y desempeño organizacional en las Pymes de Latinoamérica, por lo que se espera se desarrollem más estudios dirigidos de AO en relación con los diferentes niveles de competitividad. El presente estudio se limita a las Pymes del Estado de Aguascalientes el cual contribuye al PIB nacional de un país emergente por lo que sería interesante conocer los resultados de esta relación aplicados a empresas grandes de otros estados del país y en Pymes en distintos contextos con la finalidad de adoptar las diferentes prácticas de desarrollo individual y crecimiento que ellas aplican para su permanencia en el mercado local y global.

Los constructos con los que se midió los resultados: Desempeño organizacional y Competitividad fueron medidos con escalas de percepción, por lo que sería muy importante para futuros estudios lograr tener variables de resultados objetivas, lo cual fue difícil de obtener por parte de los empresarios.

Contribuciones de los autores: Conceptualización, María del Carmen Martínez Serna, Javier Eduardo Vega Martínez, Neftalí Parga Montoya; Curación de datos, Javier Eduardo Vega Martínez, María del Carmen Martínez Serna; Investigación, Javier Eduardo Vega Martínez, María del Carmen Martínez Serna; Metodología, Javier Eduardo Vega Martínez, María del Carmen Martínez Serna; Administración de Proyectos, recursos, software, Javier Eduardo Vega Martínez, María del Carmen Martínez Serna; Validación, Javier Eduardo Vega Martínez; Visualización, María del Carmen Martínez Serna; Redacción de borrador original, Javier Eduardo Vega Martínez, María del Carmen Martínez Serna; Redacción de revisión y edición, María del Carmen Martínez Serna, Javier Eduardo Vega Martínez.

REFERENCIAS

falta referencia completa

- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.155
- Allameh , S. M., & Khalilakbar, R. (2018). Exploring the antecedents of innovation performance: the roles of entrepreneurial orientation, learning orientation and organisational learning. *International Journal Of Business Excellence*, 14(4), 470-485. doi:10.1504/ijbex.2018.090313
- Aloulou, W. J. (2018). Studying the influences of learning orientation and firm size on entrepreneurial orientation – firm. *Middle East Journal of Management*, 5(2), 137-160. doi:10.1504/MEJM.2018.091134
- Anderson , J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411. doi:10.1037/0033-2909.103.3.41
- Andreu, J. L., & Eusebio, R. (2007). Orientación al aprendizaje, Orientación al mercado, Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General. 10(33), 63-94. doi:10.1016/S1138-5758(07)70098-1
- Araiza, G. Z., de la Garza, M. E., & Ramírez, M. (2014). El aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño operativo percibido: caso de grandes empresas manufactureras de la Región Centro del estado de Coahuila. *Memorias en XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, (pp. 2-22). Durango, México
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market-focused management*, 4, 295-308. doi:10.1023/A:1009830402395
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing Organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417. doi:10.1177/1350507604048270
- Barton, D. L. (1992). The factory as a learning laboratory. In R. ... Cross, & S. Israelit, *Strategic Learning in a Knowledge Economy* (Vol. 34, pp. 23-38). Sloan Management
- Beneke, J., Blampied, S., Dewar, N., & Soriano, L. (2016). The impact of market orientation and learning orientation on organisational performance: A study of small to medium-sized enterprises in Cape Town, South Africa. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* , 18(1), 90-108. doi:10.1108/JRME-06-2015-0033
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469. doi:10.1111/1467-6486.t01-1-00299



- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, k. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200. doi:10.1080/0267257X.1988.9964068
- Byrne, B. M. (1989). Byrne, B.M. (1989). A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analysis Analytic Models. Springer, New York, NY. New York, NY.: Springer
- Caiazza, R., Richardson, A., & Audretsch, D. (2015). Knowledge effects on competitiveness: from firms to regional advantage. *The Journal of Technology Transfer*, 40(6), 899-909. doi:10.1007/s10961-015-9425-8
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Camisón , C., Lapedra, R., Segarra , M., & Boronat, M. (2002). Meta-análisis de la relación entre tamaño de empresa e innovación. España: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Primera Edición.
- Cardona, L. G., & Calderón, H. G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503202>
- Casielles, V. R., González, A. L., & Vijande, S. M. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados. *Revista Española de Investigacion de Marketing ESIC*, 4(1), 7-41.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. doi:10.5465/amr.1999.2202135
- Cyert, R., & March, J. (1963). Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ:Prentice.
- Dawson, R. (2000). Developing knowledge-based client relationship: The future of professional services. Boston: Butterworth-Heinemann. London: Routledge. doi:10.4324/9780080504148
- Del Río, C. J., & Santiesteban, R. D. (2011). Perspectivas del aprendizaje Organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26)
- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F. E. (2000). Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 353-362. doi:10.1016/S0167-8116(00)00009-4
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379. doi:10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x
- Dulger, M., Alpay, G., Yilmaz, C., & Bodur, M. (2014). How do learning orientation and strategy yield innovativeness and superior firm performance? *South African Journal of Business Management*, 45(2), 35-50
- Eccles, R. G. (1991). The performance Measurement Manifesto (Vol. 69). Harvard Business.
- Ejdys, J., & Gedvilaite, D. (2017). Learning orientation in nursing homes in Poland. *Engineering Management in Production and Services*, 9(3), 51-62. doi:10.1515/emj-2017-0025
- Estrada, R., & Sánchez, V. (2009). Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica. *Revista de Economía*, Universidad Autónoma de Yucatán, 26(73), 71-87.
- Feurer, R., & Chaharbagli, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58. doi:10.1108/00251749410054819, 32(2), 49-58. doi:10.1108/00251749410054819
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. doi:10.1177/002224378101800104
- Galvez, A. E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administracion*, 24(42), 125-145.
- Gálvez, A. E., Contreras, P. F., & Maldonado, G. G. (2013). La orientación al aprendizaje organizacional y su efecto en el desempeño de las MIPYMES colombianas. *Fir faedpyme international review*, 2(3), 49-59.
- García, M. V., Jiménez, B. M., & Lloréns, M. F. (2011). Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: factores impulsores del aprendizaje. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 161-186
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91

- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capacity of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583. doi:10.1016/S0263-2373(97)00036-4
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hardley, F., & Mavondo, F. (2000). The relationship between learning orientation, market orientation and organizational performance. *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., & Clark, K. (1988). *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: The Free Press.
- Hendry, C., Arthur, M., & Jones, A. (1995). *Strategy through People*. London: Routledge
- Homaid, A. A., Minai, M. S., & Al-Ansi, A. A. (2018). The effect of market and entrepreneurial orientation on the performance of microfinance institutions: The mediating role of learning orientation in the context of Yemen. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3).
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science*, 2(1), 88-115. doi:10.1287/orsc.2.1.88
- Hult, G. T., & Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111. doi:10.1016/S0148-2963(96)00232-9
- Hult, G. T., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906. doi:10.1002/smj.197
- Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Resus, T. H. (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. *Journal of Quality Management*, 6(2), 173-192. doi:10.1016/S1084-8568(01)00036-0
- Hult, M. G., Nichols, E. L., Giunipero, L. C., & Hurley, R. F. (2000). Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study. *Journal of International Marketing*, 8(3), 61-83. doi:10.1509/jimk.8.3.61.19628
- Hurley, R. F. (2002). Putting people back into organizational learning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (4), 270-281. doi:10.1108/08858620210431679
- INEGI. (20015). Retrieved from PIB Cuentas Nacionales: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/default.aspx>
- INEGI. (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Retrieved from: Retrieved from <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denu>
- Inkpen, A., & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: organizational learning in joint ventures. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618. doi:10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x
- Jerez, P. (2001). Gestión de recursos humanos y aprendizaje: incidencia e implicaciones (Tesis doctoral no publicada). Almería, España: Universidad de Almería.
- Jiménez, J. D., & Sanz, V. R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(29), 31-55.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1981). *LISREL V: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago: National Educational Resources
- Kerfaï, N., Bejar Ghadhab, B., & Malouche, D. (2016). Performance measurement and quality costing in Tunisian manufacturing companies. 28(4).
- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd Ed). New York: Guilford.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright , P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 79-71. doi:10.1177/014920639201800106
- Larrán, J. M., Herrera, M. J., Martínez-Martínez, D., & Lechuga, S. M. (2015). Competitiveness and environmental performance in Spanish small and medium enterprises: is there a direct link? *Journal of Cleaner Producton*, 101, 26-37. doi:10.1016/j.jclepro.2015.04.016



- Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569. doi:10.1016/S0149-2063(96)90024-0
- Lei, D., Slocum, W. J., & Pitts, A. R. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24-38. doi:10.1016/S0090-2616(99)90019-0
- Llonch, J. A., Lopez, B., & Eusebio, R. (2007). Orientación al Aprendizaje, Orientación al Mercado, Resultados y el Efecto Moderador de la Procedencia Funcional del Director General. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(33), 63-94. doi:10.1016/S1138-5758(07)70098-1
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2013). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource#Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113. doi:10.1111/jsbm.12054
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity recognition process 29(4). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451-472. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00093.x
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Carden, F., Anderson, G., & Montalván, G. P. (2002). Evaluación organizacional: un marco para mejorar el desempeño. Ottawa, Canada.
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82. doi:10.1007/s11747-007-0063-z
- Maldonado, G. (2008). El impacto de la flexibilidad de la logística y la capacidad directiva en la Competitividad de la industria del mueble en España, Universidad de Valencia. Facultad de Economía, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercado.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Martinette, L. A., & Obenchain-Leeson, A. (2014). Relationship between learning orientation and business performance and the moderating effect of competitive advantage: An accounting services firm's perspective. *The International Business & Economics Research Journal*, 13(4), 779
- Martínez , M., Vega, J. E., & Vega, J. (2016). The Impact of Learning Orientation on Innovation and Performance in SMÉS in México. *International Review of Management and Business Research*, 50(1), 48-64.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, j. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing* , 39(11/12), 1235-1263. doi:10.1108/03090560510623244
- Michana, A. (2009). The relationship between organizational learning and SME performance in Poland. *Journal of European industrial training*, 33(4), 356-370. doi:10.1108/03090590910959308
- Miller, D. B., & Cangelloti, J. (1965). Adaptation and learning. *Havard Business Review*, 283-309.
- Nunnally, J. C. (1978). *psychometric theory* (2nd Ed). New York: McGraw-Hill.
- Pérez, L. S., Montes, P. J., & Vázquez, O. C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. 12(3), 227-245. doi:doi.org/10.1108/09696470510592494
- Real, J. C., Roldán, J. I., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analyzing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208. doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x
- Riggs, W. (2010). OPEN#MINDEDNESS. *Metaphilosophy*, 41(1-2). doi:10.1111/j.1467-9973.2009.01625.x
- Rocca, E. E., García, P. D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68. doi:10.18800/contabilidad.201602.004
- Sadler-Smith, E., Spicer, D. P., & Chaston, I. (2001). Learning orientations and growth in smaller firms. *Long range planning*, 34(2), 139-158. doi:10.1016/S0024-6301(01)00020-6
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Vázquez, R., & Santos, M. L. (2002). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 6(1), 7-36.

- Schilling, M. A. (2002). Technology success and failure in winner-take-all markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities. *Academy of Management Journal*, 45(2), 387-398.
- Senge, P. M. (1990). Art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Sikora, A. T., Nybakk, E., & Panwar, R. (2016). The effect of entrepreneurial and learning orientations on financial performance in a transition economy: evidence from forest contracting firms in southern Poland. *Scandinavian journal of forest research*, 31(1), 119-125. doi:10.1080/02827581.2015.1079642
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of marketing*, 58, 35-43. doi:10.1177/002224299405800103
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74. doi:10.1177/002224299505900306
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74. doi:10.1177/002224299505900306
- Sulyianto, S., & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134. doi:10.5539/ass.v8n1p134
- Vega, M., Maldonado, G. G., & Martinez, S. M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on the innovation of SMEs in Mexico. *International Journal of Arts Commerce*, 4(9), 161-172.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37-45. doi:10.1016/j.jbusres.2005.02.004
- Whitaker, J., Mithas, S., & Krishan, M. (2010). Organizational learning and capabilities for onshore and offshore business process outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 11-42. doi:10.2753/MIS0742-1222270302
- Zahara, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65. doi:10.1007/s11187-010-9266-7
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D. P., & Dean Jr., J. W. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866. doi:10.5465/256714

INFORMACIÓN ADICIONAL

Clasificación JEL: M1, M10.