



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Zazueta Trejo, M. A., Jacobo Hernández, C. A., y Ochoa Jiménez, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 430-443. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 26 Número Especial 5 2021, 430-443  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de México

Zazueta Trejo, Mahali Adlai\*  
Jacobo Hernández, Carlos Armando\*\*  
Ochoa Jiménez, Sergio\*\*\*

## Resumen

El objetivo de la presente investigación es identificar la influencia del aprendizaje organizacional (AO) en el desempeño organizacional (DO) de pequeñas y medianas empresas del sector comercial en Ciudad Obregón, Sonora; México. Mediante una investigación cuantitativa con un diseño no experimental transeccional, se aplicó un cuestionario con un total de 43 ítems a 136 empresas. Los resultados muestran que existe una influencia positiva y significativa del AO en el DO de PyMES comerciales. Se concluye que al interior de las organizaciones estudiadas 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.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional; desempeño organizacional; generación de conocimiento.

---

**Recibido:** 23.03.2021 **Aprobado:** 30.05.2021

\* Docente/Investigadora. Instituto Tecnológico de Sonora. Email: [Mahali.zazueta@gmail.com](mailto:Mahali.zazueta@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4844-0315>

\*\* Docente/Investigador de tiempo completo. Instituto Tecnológico de Sonora. Email: [cjacobo@itson.edu.mx](mailto:cjacobo@itson.edu.mx) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8524-6258>

\*\*\* Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor e Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora. Email: [sochoa@itson.edu.mx](mailto:sochoa@itson.edu.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>

# Organizational learning and its influence on the performance of commercial SMEs in Mexico

## Abstract

The objective of this research is to identify the influence of the organizational learning (OL) on the organizational performance (OP) of small and medium enterprises in the commercial sector in Ciudad Obregon, Sonora, Mexico. A questionnaire with a total of 43 items was applied to 136 companies through a quantitative research with a non-experimental cross-sectional design. The results show that there is a positive and significant influence of the OL on the OP of the commercial SMEs. It is concluded that within the studied organizations there is a process of acquisition, distribution and exchange of knowledge through learning; even this usually becomes part of it as organizational memory.

**Keywords:** Organizational learning; organizational performance; knowledge generation.

## 1. Introducción

El aprendizaje organizacional comenzó a ser notoriamente importante para las organizaciones a partir de las décadas de los ochenta y noventa, habiendo tenido un primer acercamiento con la especialización de las actividades de trabajo de la administración científica a consecuencia de la revolución industrial y más aún por los aportes realizados por el estadounidense Peter Senge en la década de los noventa (Khan, 1999).

En relación a lo anterior, Senge (1990) se interesó en describir cómo crear este tipo de organizaciones de aprendizaje también denominadas inteligentes, principalmente las organizaciones empresariales, en donde las personas sean capaces de mejorar de forma continua, trabajar en equipo y aprender colectivamente, pues solo las empresas que comprendieran tal

importancia, serían las que lograrán subsistir a futuro aprovechando y haciendo parte de ella todas las capacidades y conocimientos de los individuos que la componen.

Por otra parte, Levitt y March (1988) argumentaban que las organizaciones llegaban a obtener aprendizajes mediante la forma en la que operaban y mediante los procesos que le generaban experiencia, a lo cual determinan como memoria organizacional, pues todo este conocimiento pasaba a formar parte de la organización. Asimismo, Slater y Narver (1995) consideraban que toda organización que promoviera el AO invertiría en la generación de una ventaja competitiva, encontrándose mejor preparada y adaptada para responder a los cambios del entorno. De igual manera, Guns (1996) indicaba que las organizaciones que basaban sus estrategias en el aprendizaje eran las

más enfocadas a realizar sus actividades de manera correcta, además de mejorar a la vez sus rendimientos.

Referente a la importancia y necesidad de profundizar en el aprendizaje organizacional, Castañeda (2010) menciona que 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. Incluso García (2016) menciona que 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, haciendo énfasis en éste como un intangible crítico y esencial para que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas y además contribuyan a su sostenibilidad.

En cuanto a situaciones actuales del aprendizaje y la influencia que este puede llegar a tener en el desempeño, se han encontrado diversas investigaciones que indican que existe una relación y/o influencia positiva y significativa del AO sobre el DO. Estas investigaciones se han realizado en diversos países, constatando de esta manera la importancia del aprendizaje para todas las organizaciones en el mundo. Tales son los casos de estudios realizados en instituciones del sector salud, en Arabia Saudita (Nafei, 2015; Pérez y Cortés, 2009), en institutos educativos como en Pakistán y Chile (Akhtar et al, 2011; López et al, 2012; Pérez et al, 2015), en empresas de gran tamaño dedicadas a la manufactura en México (Araiza, De la Garza & Ramírez, 2014; Cruz, Rojas & Rivero-Villar, 2012; Gomes y Matte, 2017), 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 & Farooq, 2011) y empresas del sector industrial de alimentos y bebidas en Kenia (Ouma y Kombo, 2016). Estos estudios fueron llevados a cabo en organizaciones de gran tamaño, esto por sus características o por el número de empleados que poseen, careciendo de aportaciones empíricas de investigaciones en empresas pequeñas y medianas.

En México un 99,8% de las empresas son PyMES, cuya situación actual resulta preocupante debido a que estas empresas están presentando un bajo crecimiento pese a que aportan el 42% del producto interno bruto (PIB) y generan casi un 80% de los empleos en todo el país (Arana, 2018). Asimismo, Vivanco (2014) plantea que el desarrollo y supervivencia de las PyMES es una constante preocupación debido a su alta contribución a la economía y a su bajo rendimiento organizacional, que conlleva después a su desaparición, por lo que es necesario impactar directamente en el desempeño de estas.

Por otra parte, Watkins y Kim (2017) argumentan 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.

Por todo lo anterior, el objetivo de este estudio consistió en analizar la influencia del aprendizaje organizacional en el desempeño organizacional de las PyMES comerciales de Ciudad Obregón Sonora, México mediante una investigación cuantitativa para un mejor entendimiento del rol que juega el AO

como fuente de perdurabilidad de estas empresas. De lo anterior se derivan las siguientes hipótesis de trabajo:  $H_1$ : Existe una influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional en las PyMES comerciales y la hipótesis alternativa  $H_0$ : No existe una influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional en las PyMES comerciales.

En cuanto a la metodología, 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 et al, 2014).

Los sujetos seleccionados para esta investigación fueron PyMES comerciales en Ciudad Obregón Sonora, México de las cuales según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) existen un total de 380 empresas de este tipo (INEGI, 2019). 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.

Asimismo, en cuanto al instrumento de recopilación de la información se retomaron y adaptaron distintos instrumentos utilizados para medir ambas variables de estudio. En cuanto al aprendizaje organizacional, se utilizó la escala creada por López et al, (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. En cuanto a la variable de desempeño organizacional, se retomaron y agruparon dos instrumentos, uno desarrollado por Bontis, Crossand & Hulland (2002) y el otro por Ahmed et al, (2018) los cuales ya han sido utilizados cada uno en su contexto para estudios con ambas variables. 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.

Dicho de esta manera, se describe a continuación el análisis conceptual de ambas variables de estudio, con el fin de identificar los principales aspectos con los que han sido definidas, asimismo, se presenta una descripción del impacto que ha tenido al AO al interior de las organizaciones de diferentes contextos internacionales, así como en el contexto mexicano.

## 2. Análisis conceptual del Aprendizaje desempeño organizacional y su impacto en PyMES

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, (Ley, 2011). Sin embargo, pese a que dicho concepto varía en su definición según la perspectiva de diversos autores que lo abordan (cuadro

1), algo que se pudo encontrar es que en general este concepto va aunado a la mejora del desempeño y el rendimiento de la organización.

## Cuadro 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 transforma 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.

Fuente. Elaboración propia (2021)

Así mismo, en cuanto a la segunda variable de esta investigación, el desempeño organizacional se ha conceptualizado 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 en el cuadro 2 la definición del término con respecto a la perspectiva de diversos autores.

## Cuadro 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 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 relacionada 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.

Fuente. Elaboración propia (2021).

Además, en dichos conceptos se logra observar como el desempeño organizacional se encuentra asociado principalmente a términos de resultados y rendimientos, así como el grado de eficiencia y eficacia, el logro de objetivos, en la tecnología, recursos financieros e incluso del capital humano que posee.

Tomando en cuenta lo anterior, 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. Aunado a lo anterior, tal como menciona Peña (2020) actualmente es responsabilidad de las organizaciones adaptarse a los cambios para seguir siendo competentes, por lo que es importante que consideren que en esta era de creación de conocimiento, además del aprendizaje, la competitividad y la innovación han sido

consideradas como variables que juegan un rol significativo en el crecimiento y desarrollo de organizaciones (Montenegro y Schroeder, 2019).

Incluso, es relevante mencionar que las organizaciones en general tienen un impacto significativo en la sociedad o el contexto en el que se encuentren, pues estas pueden influir en la economía, en la generación de empleo, en la regulación del mercado global, en la toma de decisiones y el desarrollo del capital humano, además de estar encaminadas a un bien común y de bienestar social (Álvarez, 2016).

Ahora bien, en un estudio realizado por Ayyagari, Demirguc, & 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, encontrándose que éstas 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 potenciación de las PyMES puesto que ven en ellas la solución a las problemáticas económicas debido a su aportación en la generación de empleos y la restauración de la economía global (Vázquez y Arredondo, 2014).

También en Latinoamérica, según Fariza (2017) las PyMES 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. Además, Gil y Jimenez (2014) mencionan que, 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 mencionado.

Del mismo modo, 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 et al, (2012), 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.

En el contexto mexicano, Conraud. Ojeda & Arredondo (2016) argumentan que las PyMES además de clasificarse en micros, pequeñas o medianas empresas, también pueden hacerlo dependiendo del número de sus trabajadores o porcentaje de ganancias, y que tomando como referencia el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones de empresas y entre ellas hasta un 99,8% son PyMES, las cuales representan un papel clave para el desarrollo de las regiones mediante la creación de empleos que favorecen la economía del país.

### **3. Impacto del aprendizaje organizacional en el desempeño de las pymes.**

Antes de discutir los resultados de la investigación, es preciso mencionar que para la fase de aplicación del instrumento, se decidió realizar una prueba piloto con el objetivo de verificar en primera instancia su validez y confiabilidad, obteniéndose un total de 19 cuestionarios aplicados para este primer momento, pudiéndose

además identificar y realizar las mejoras pertinentes al mismo, las cuales fueron en cuestión de redacción y claridad de algunos ítems, esto de acuerdo con las sugerencias y la experiencia obtenida al aplicarlo.

Se muestra de manera simplificada la composición final del instrumento

aplicado, es decir, variables, dimensiones y número de ítems que lo conforman; así como también el resultado obtenido en la validación mediante el análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach, lo anterior para cada variable de manera general (Tabla 1).

**Tabla 1**  
**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

Fuente. Elaboración propia (2021).

La población de estudio es un total de 320 empresas, de las cuales se seleccionó de manera probabilística aleatoria simple una muestra de 175 de estas PyMES comerciales, obteniéndose una tasa de respuesta del 67% con un total de 137 instrumentos aplicados. Sin embargo, se encontró que una parte de las empresas dejaron de ser pequeñas o medianas convirtiéndose en microempresas, por lo que se optó por omitir 37 de estos cuestionarios, tomando en cuenta finalmente 100 instrumentos.

Se encontró que un 39% eran pequeñas empresas y un 59% medianas empresas, de las cuales un 48% de las personas encuestadas eran del sexo masculino y 52% femenino. Por otro lado, aunque se buscó que la persona encuestada siempre fuera el puesto de mayor autoridad, gerencia o representante de la empresa, solo el

57% lo fueron, mientras que las demás encuestas fueron contestadas por otros puestos con experiencia y conocimiento de la empresa.

Un hallazgo significativo fue el tiempo de operación que tenían las empresas encuestadas, pues un 49% de ellas se encontraban dentro de mercado 20 años o más, deduciendo que 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 en el mercado.

Finalmente, para la comprobación de la hipótesis de este estudio "H<sub>1</sub>: Existe una influencia positiva y significativa del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional en las PyMES comerciales", se prosiguió a

realizar el modelo de regresión lineal simple obteniéndose primeramente que el valor de R es de 0,611 lo que indica una correlación alta 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 hipótesis planteada (Tabla 2).

**Tabla 2**  
**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

Fuente: Elaboración propia (2021).

El anterior modelo da como resultado la siguiente ecuación que explica la recta ajustada de la regresión lineal simple:

$$Y = 2.046 + .677 X$$

Ahora bien, 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 simple, **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; **linealidad**: mediante el gráfico de dispersión parcial de los residuos de la variable independiente (DO) se concluye que no existe un error de especificación; **homocedasticidad**: debido a que no se llega a visualizar algún patrón o pauta de asociación entre pronósticos y residuos; finalmente, **independencia**: tomando en cuenta el valor de Durbin-Watson,

el cual registró 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.

Como se pudo constatar en el análisis estadístico de regresión lineal simple, se logró con el objetivo propuesto quedando como aceptada la principal hipótesis del 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 las organizaciones para que obtengan buenos resultados y desempeños esperados, por lo que incluso invertir en la apropiación de este podría llegar a suponer en gran medida el éxito de las empresas en relación a sus resultados.

Es importante mencionar que este estudio tiene ciertas limitaciones, una de ellas es que para explicar la variable dependiente (DO) solo se utilizó una sola

variable, en este caso el aprendizaje organizacional. Así mismo, solamente se pudo realizar un análisis general de una variable sobre otra, por lo que en la medida en que los análisis lo permitan, sería interesante poder realizar otras investigaciones con análisis de regresión múltiple en el contexto o muestra que den pauta a ello.

Por otro lado, es importante discutir entre otras investigaciones similares a la presente, por ello, en cuanto a estudios que plantean un objetivo parecido, Ahmed et al, (2018) en el sector manufacturera de Pakistán utilizaron la regresión lineal agregando a diferencia las técnicas de modelado de ecuaciones estructurales, encontrándose resultados similares, con una R2 corregida de .211, además de una beta muy parecida de .602, concluyendo en una influencia positiva y significativa. Gomes y Matte (2017) realizaron un estudio en pequeñas y medianas empresas, pero solo en empresas de la industria textil, sin embargo, no se encontró una influencia significativa del AO sobre el DO.

Así mismo en la investigación de Ouma y Kombo (2016) aplicada en empresas de fabricación de alimentos en Nairobi Kenia, mediante la regresión lineal múltiple, encontraron 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. También mediante la regresión lineal múltiple Akhtar et al, (2011) encontraron resultados positivos y significativos, y finalmente en los estudios de Araiza et al, (2014) y Cruz et al, (2012) se determinó la relación entre variables mediante Pearson con resultados igualmente positivos, por lo que es posible afirmar de manera suficiente la relación e influencia que tienen el aprendizaje en el

desempeño organizacional de diferentes organizaciones.

Tomando en cuenta lo anterior, es relevante mencionar 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 los diversos autores expuestos, la clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

#### 4. Conclusiones

Se logró determinar en qué medida influye el aprendizaje en el desempeño organizacional cumpliendo así con el objetivo propuesto e hipótesis de la investigación. Esto implica que al interior de las organizaciones estudiadas existe 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.

Así mismo resulta interesante mencionar que en la mayoría de los estudios empíricos analizados no se encontró una descripción o conclusión destinada al cumplimiento de los supuestos de la regresión lineal que ayuden a garantizar la validez del modelo y ecuación resultante, tales supuestos como la linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y en el caso de la regresión lineal múltiple la multicolinealidad. También se logró identificar que el aprendizaje organizacional puede fungir como una variable generadora de conocimiento, el cual a su vez puede influir en la

supervivencia de las organizaciones, por lo que estas deberán comenzar a enfocarse más por aquellos aspectos que les ayuden a generar conocimiento al interior de la misma.

Por otro lado, es importante retomar el hecho de que en la presente investigación la muestra total aplicada resultó ser de empresas que en su mayoría tienen más 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.

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

Para finalizar, se establece que en la actual era del conocimiento será indispensable que las empresas en general de todo tipo y tamaño, fomenten la utilización de elementos que ayuden 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.

## Referencias bibliográficas

- 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. [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. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance: study of higher education institutes. *International journal of academic research*, 3(5), 327-331. <https://bit.ly/379LSgl>
- Álvarez, H. (2016). La Administración en el Siglo XXI, en una encrucijada. *Gestión joven*, (15), 96-127. [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_15/8.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/8.pdf)
- 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, D. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Ayyagari, M., Demircuc, A., & Maksimovic, V. (2011). *Small vs Young Firms across the World Contribution to Employment, Job Creation, and Growth*. <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-5631>
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Indiana: AuthorHouse.
- Bontis, N., Crossand, M., & Hulland, J. (2002). Managin an organizational

- learning system by aligning stocks and flows. *Journal of managementstudies*, 39(4), 437-469.
- Cámara de Diputados (2017). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa*. [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. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19(32), 11-43. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a02.pdf>
- Castañeda, D. I. (2010). ¿Capacitación o aprendizaje organizacional? Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/268339752>
- 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. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-3-page-77.htm>
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Cruz, J., Rojas, 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. [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)
- Fariza, I. (2017). *Las pymes de América Latina exigen su sitio*. <https://es.weforum.org/agenda/2017/10/las-pymes-de-america-latina-exigen-su-sitio>
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. [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. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457645340006>
- Garzón, M., & Fisher, A. (2007). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, (24), 195-224. <https://bit.ly/3yfSKVO>
- 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. <http://www.biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/articulo/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>
- Guns, B. (1996). *The Faster learning organization; gain and sustain the competitive edge*. Pfeiffer & company.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

[org/10.1287/orsc.2.1.88](http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88)

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & 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* (6ta. Ed.). págs. 88-101). McGraw-Hill.

INEGI (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Jyothibabu, C., Bhusan, B., & Farooq, A. (2011). Organisational learning and performance – an empirical [study](http://www.informaworld.com/learningandchange). *Inf. J. Learning and Change*, 5(1), 68-83.

Khan, S. (1999). Building Organizational Learning Capability. *Indian Journal of Industrial Relations*, 35(1), 74-84. [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. [http://sjbae.pbworks.com/f/levitt\\_march\\_1988.pdf](http://sjbae.pbworks.com/f/levitt_march_1988.pdf)

Ley, T. 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). <https://econpapers.repec.org/RePEc:erv:obsjap:y:2011:i:12:3>

López, J., Santos, M., & Trespalcacios, J. (2010). Organisational learning and value creation in business [markets](http://www.markets.com).

*European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1612-1641. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011079819>

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323-329. <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*. Banco interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16314/evaluacion-organizacional-marco-para-mejorar-el-desempeno>

Mai, R. (1996). *Alianzas de aprendizaje organizacional*. IRWIN.

March, J., & Sutton, R. (1997). Organizational Performance as a Dependent [Variable](http://www.jstor.org/stable/2635165). *Organization Science*, 8(6), 698-706. <https://www.jstor.org/stable/2635165>

Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019). Procesos de Aprendizaje Organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de Sistemas Complejos. *Gestión y estrategia*, (56), 9-22. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/669>

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. <https://bit.ly/2VkdVT9>

Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. ITSON.

- 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. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/33839/34785>
- Peña, R. A. (2020). El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa. *Revista De Estilos De Aprendizaje*, 13(25), 99-112. <http://revistaestilosdeaprendizaje.com/article/view/1504>
- Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>
- Pérez-de Armas, 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*, XXXVI(2), 212-223. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360441056010.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.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- 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>
- Vázquez, Y., & Arredondo, L. (2014). Importancia de las PYMES en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista Cubana de Economía Internacional*, (3), 1-15. [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. <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>
- Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *Journal of Business and Management*, 18(12), 18-24. <https://doi.org/10.9790/487X-1812011824>