

Experior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 1 (2) julio-diciembre 2022

Aprendizaje Organizacional como factor condicionante de la competitividad de la Empresa Pequeña y Mediana – PYME

Organizational Learning as conditioning factor of the Competitiveness of Small and Medium Enterprises – SMEs

John Fredy Ramírez¹
AVANSA Conocimiento & Capital Humano
descubre@avansacapitalhumano.com
<https://orcid.org/0000-0001-6956-8655>

Recibido: 15/10/2022.

Aceptado: 25/12/2022.

Publicado: 30/12/2022.

Cómo citar: Ramírez, J. (2022). Aprendizaje Organizacional como factor condicionante de la competitividad de la Empresa Pequeña y Mediana – PYME. *Experior*, 1(2), 132-147. <https://doi.org/10.56880/experior12.3>

Resumen

El aprendizaje organizacional se posiciona como pieza clave en el nuevo contexto de competitividad empresarial. Los aprendizajes vividos a raíz de la crisis global del Covid-19 y de la transformación cultural y digital que venía en curso, mostró a las organizaciones la importancia de aprender permanentemente y de saber custodiar y enriquecer los activos de conocimiento que toda organización posee en su talento y en su experiencia. La pequeña y mediana empresa – PYME hace parte de este contexto acelerado de cambio y transformación de los mercados. Dada su importancia capital en la economía al agrupar al 99% de las empresas en la región, la empresa Pyme tiene frente a sí el desafío de acelerar la incorporación del aprendizaje organizacional al interior de sus estructuras como factor condicionante de competitividad. Pocos estudios se han realizado para describir esta correlación en el terreno de la pequeña y mediana empresa, por eso, el presente artículo ofrece el avance y primeros resultados sobre el aprendizaje organizacional como factor condicionante de la competitividad en la empresa Pyme, para contribuir al vacío de conocimiento en dicho contexto. El estudio emplea un enfoque cuantitativo con alcance correlacional, de diseño no experimental transeccional. Se aplicará un instrumento que permitirá determinar la relación entre las dos variables, en el contexto de la empresa Pyme de la ciudad de Panamá. El análisis de resultados se hará siguiendo los postulados rigurosos de la investigación científica, usando herramientas estadísticas y conduciendo análisis descriptivos, que permitan hallazgos que tengan la pretensión de ser generalizados. Sin embargo, las primeras aproximaciones de esta revisión teórica reflejan claramente que el aprendizaje organizacional se ha vuelto un elemento clave en el nuevo ecosistema de los negocios y la economía digital.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, competitividad, PYME.

¹ Docente e investigador universitario, fundador AVANSA Conocimiento & Capital Humano. Filósofo, teólogo, con maestrías en Ciencias de la Educación, Gestión humana de las organizaciones, Administración de instituciones educativas, Coaching & Eneagrama. Doctor (c) en Psicología.

Abstract

Organizational learning is positioned as a key element in the new context of business competitiveness. The lessons learned from the global crisis of Covid-19 and the cultural and digital transformation that was underway, showed organizations the importance of learning permanently and of knowing how to safeguard and enrich the knowledge assets that every organization possesses in its talent and experience. Small and medium-sized enterprises (SMEs) are part of this accelerated context of change and market transformation. Given its capital importance in the economy, since it groups 99% of the companies in the region, the SME company faces the challenge of accelerating the incorporation of organizational learning within its structures as a conditioning factor of competitiveness. Few studies have been carried out to describe this correlation in the field of small and medium-sized enterprises, therefore, this article offers the progress and first results on organizational learning as a conditioning factor of competitiveness in SMEs, in order to contribute to the knowledge gap in this context. The study employs a quantitative approach with correlational scope, of non-experimental transectional design. An instrument will be applied to determine the relationship between the two variables in the context of the SME company in Panama City. The analysis of results will be carried out following the rigorous postulates of scientific research, using statistical tools and conducting descriptive analyses, which will allow findings that have the pretension of being generalized. However, the first approximations of this theoretical review clearly reflect that organizational learning has become a key element in the new business ecosystem and the digital economy.

Keyword: Organizational learning, competitiveness, SMEs.

Introducción

La nueva economía digital y del conocimiento está exigiendo a las empresas desarrollar la capacidad de aprender continuamente. Esta capacidad no se reduce al simple hecho de querer, incorpora aspectos plurales como el tipo de cultura, el estilo de liderazgo, los recursos necesarios para desarrollar el aprendizaje, la compartición de información y el empoderamiento de los empleados (Farrukh & Waheed, 2015).

Si una empresa quiere seguir siendo competitiva, necesita incorporar esta capacidad en su organización, y esto pasa por construir procesos de aprendizaje individual y colectivo (Goh, 2003), disponibilidad para capturar información de clientes y competidores y entender más rápido los requerimientos del mercado (Jahanshahi, et al., 2015). Hasta la fecha existen pocos estudios que midan las dos variables en cuestión, Aprendizaje Organizacional y Competitividad en el sector PYME (Moses, Mpeera & Ahiauzu, 2011; Querbach, et al., 2022).

Los estudios realizados se han concentrado en la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño de la empresa (Morgan & Turnell, 2003; Shodiya & Ojenike, 2021). Por tanto, la intención del estudio se orienta al vacío de conocimiento en la relación de las dos variables, con el objetivo de entender el rol del aprendizaje organizacional como factor condicionante de competitividad en las empresas Pyme. El artículo recoge el avance de investigación, sus antecedentes, significancia, pregunta de la investigación, fundamentación teórica, el marco metodológico, las limitaciones y delimitaciones del estudio, y las primeras conclusiones a partir de la revisión de la literatura.

Si bien es cierto, las organizaciones empresariales se han focalizado en responder a las demandas cambiantes del mercado y a los requerimientos de los consumidores. Desde hace décadas las empresas son conscientes que el aprendizaje permanente es clave para seguir siendo competitivos. Ya en la época de los 70's se acentuaba con fuerza la importancia del aprendizaje organizacional y su impacto en la competitividad de las empresas. En los años 90's diversos autores insistieron en el

aprendizaje como herramienta clave de sostenibilidad futura (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Sin embargo y, a pesar de los esfuerzos, primaba aún el concepto de competitividad en términos de recursos internos financieros, de proceso, de competidores (Porter, 2008), dejando el aprendizaje sin relevancia estratégica.

Con el advenimiento de la nueva sociedad del conocimiento, la transformación digital de las organizaciones, y las consecuencias traídas a raíz de la pandemia del Covid-19, el aprendizaje empieza a ocupar un puesto relevante en la estrategia corporativa (Sun & Scott, 2003), mostrando a las empresas que quien sea capaz de aprender más rápido que los rivales será capaz de adaptarse mejor a las dinámicas cambiantes de los mercados (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008), estarán en disponibilidad de superar la mediocridad e incrementarán su oferta de valor al cliente (Graham & Nafukho, 2007), potenciando su competitividad.

A las empresas PYME se les dificulta entrar en la dinámica de la adaptación al cambio, transformar su diseño estratégico y mejorar su tecnología, por tanto, comienzan a poner en riesgo su nivel de competitividad (Franco-Ángel & Urbano, 2019). En ese sentido, desde este avance de investigación se trata el aprendizaje organizacional como factor condicionante de la competitividad de la empresa PYME, con la finalidad de entender mejor los aspectos que impactan a la empresa, contribuir al desarrollo de estrategias que potencien la capacidad de aprendizaje de las pequeñas y medianas empresas, y así evitar que queden rezagadas del mercado y pongan en riesgo su nivel de competitividad.

De ahí que la investigación tiene un significado concreto, a raíz del contexto y nueva normalidad que se vive en todas las dimensiones de la vida. Cada vez es más evidente que está aconteciendo una transformación global a diversas escalas (Shrivastava et al. 2019; Sadovaya, 2018; Yiangou, 2017), que mueven las bases de la economía, el mercado y la competitividad de las empresas. Siendo así, la globalización y la economía del conocimiento está mostrando que las empresas necesitan aprender permanentemente para poder adaptarse a los nuevos entornos y seguir siendo competitivas (Moses et al., 2011; Saru, 2007). En este contexto, el aprendizaje en las organizaciones adquiere un rol cada vez más preponderante porque se toma conciencia de que puede ser fuente de ventaja competitiva (Graham y Nafukho, 2007; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008), dado que permite a las organizaciones adquirir nuevas y necesarias competencias que le garantizan supervivencia en los mercados cada vez más interconectados y globales.

El aprendizaje organizacional se muestra como herramienta de creación de activos de conocimiento (Dimitriades, 2005), y dinámica que moviliza el cambio (Senge, 2004). Cuando las personas en la organización adquieren la actitud de aprender continuamente y construir nuevas capacidades, la organización adquiere el nivel de organización que aprende (Senge, 2004), lo que genera una base renovada de conocimiento que puede fortalecer la competitividad. A nivel empresarial, las organizaciones saben que, para afrontar esta dinámica de cambio, necesitan transformar sus paradigmas y adquirir nuevas capacidades, competencias y habilidades (Abubakar, Elrehail, Alatailat & Elçi, 2019; Lejeune, Mercuri, Beausaert & Raemdonck, 2016; Brown, 2017), de ahí que el aprendizaje organizacional como la habilidad de dar sentido al entorno y desarrollar nuevas comprensiones (Dimitriades, 2005) y nuevas capacidades en los empleados, se convierte en piedra angular en la sostenibilidad de las empresas. Transformar paradigmas frente al modo como se concibe la nueva forma de trabajar, la dinámica del mercado, la relación con el cliente, la interacción con diversos actores y proveedores hace que la empresa redimensione su esencia y restablezca su esfuerzo de entregar valor al consumidor. Esto se logra si la empresa aprende y se transforma permanentemente.

Vale destacar que las empresas se esfuerzan por ser más competitivas, y saben que deben lograr un desempeño superior a los rivales en términos financieros, de

optimización de recursos, de reputación y de marca (Porter, 2008; Barney et al., 2001). En esta economía global y competitiva, las grandes empresas le apuestan al fortalecimiento de su capacidad de aprendizaje fortaleciendo y/o creando sus áreas denominadas en inglés *Learning and Development* (L&D), para desarrollar estas capacidades en los empleados, sobre todo en los que tienen roles de gestión e influencia (Hicks, 2016; Crane & Hartwell, 2018). La literatura consultada evidencia que las empresas pequeñas y medianas –PYMEs no se están adaptando suficientemente al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades, a través del fortalecimiento de sus capacidades de aprendizaje continuo. No lo hacen debido a múltiples factores como limitados recursos, pocos activos de conocimiento, estilo de cultura y liderazgo, falta de capital humano competente, etc., (Franco-Ángel & Urbano, 2019).

Todo lo anterior se sostiene en datos: las Pymes son el 99% de las empresas en la región y el 61% de las empresas que garantizan empleo formal (Franco-Ángel & Urbano, 2019). Por tanto, las implicaciones de esto son evidentes y muestra que las empresas Pyme ponen en alto riesgo su nivel de competitividad y su sostenibilidad futura. Si los nuevos mercados exigen nuevas capacidades, no tenerlas es quedar fuera de ellos.

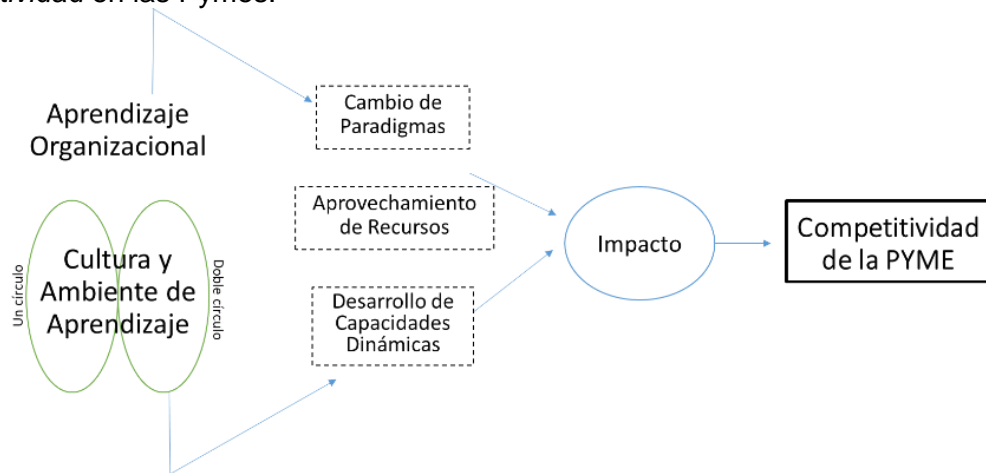
Fundamentación teórica

La literatura consultada evidencia que desde hace más de cincuenta años las organizaciones se han planteado la importancia del aprendizaje organizacional como elemento clave de desarrollo, competitividad y sostenibilidad. Argyris y Shön (1996), plantearon la teoría de apoyo y de uso señalando la necesidad de crear ambientes de trabajo que favorezcan el aprendizaje entre los individuos. Ellos introdujeron el concepto de niveles de aprendizaje a un círculo y a doble círculo. Por su parte, Peter Senge (1995), introdujo la teoría de las cinco disciplinas para desarrollar organizaciones que aprenden y que logran que las personas se vuelvan más capaces de leer su entorno y diseñar estrategias que le concedan ventaja competitiva. El autor propone cinco ámbitos a desarrollar: maestría personal, transformación de los modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. En el mismo contexto, y por el lado de la competitividad, Barney (1991), introdujo su teoría basada en recursos. Porter (1998) propuso su teoría de sus cinco fuerzas, y Teece et al., (1997), su teoría de capacidades dinámicas, señalando la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas que permitan a la organización integrar, construir y reconfigurar competencias que la habiliten para abordar entornos de mercado en constante transformación. Estas teorías seminales crearon la base para un profundo entendimiento del fenómeno en estudio, dando lugar a un modelo integrador el cual indica que la cultura y ambiente de aprendizaje organizacional, demanda de cambio de paradigmas, aprovechamiento de recursos y desarrollo de capacidad dinámicas, cuyo impacto se vincula directamente con la competitividad de la PYME, tal como se presenta a continuación (ver figura 1).

En ese marco de ideas, se tiene un conjunto de términos utilizados en este estudio que son necesarios clarificar para su entendimiento en el marco del estudio. Un primer acercamiento al concepto permite introducir el discurso. Más adelante diversos autores proponen su punto de vista, lo que genera mayor perspectiva y entendimiento.

Aprendizaje Organizacional: El aprendizaje organizacional es una organización en la que se aprende de forma individual y colectiva, creando ventajas competitivas a través de la compartición de información y el empoderamiento de los empleados (Farrukh & Waheed, 2015).

Figura 1. Modelo del actual marco teórico sobre *Aprendizaje organizacional y competitividad* en las Pymes.



Competitividad: La Competitividad es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente, a través de un desempeño financiero superior, en una reducción de costos, en una mejor reputación y en un mejor manejo de la marca (Porter, 2008).

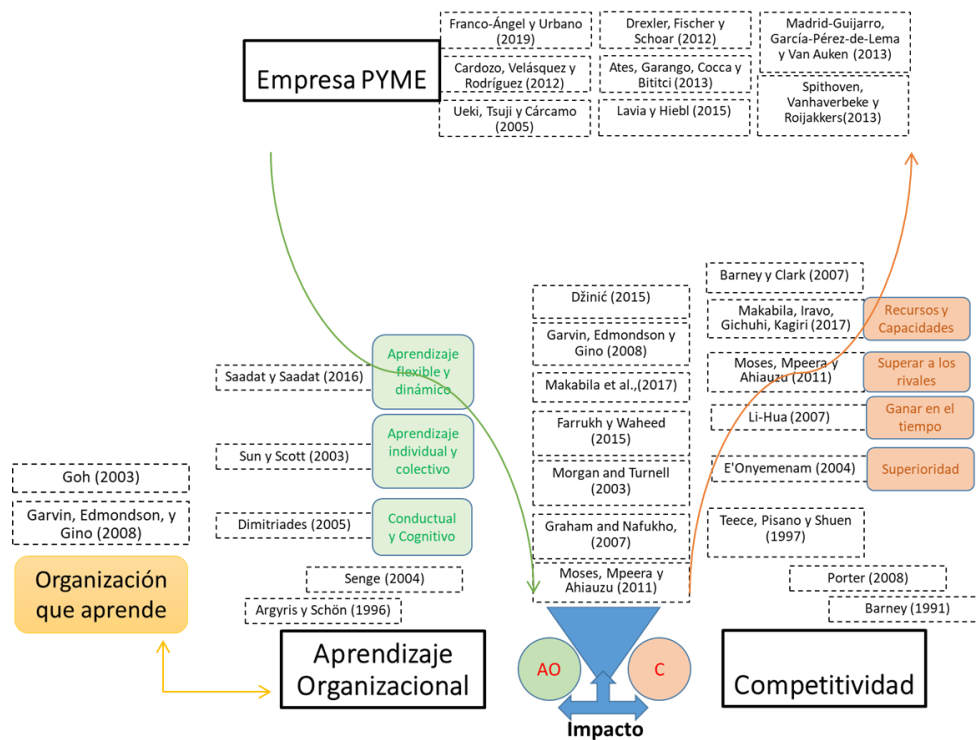
Empresa pequeña y mediana – Pyme: En su concepción más amplia una PYME, es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012).

De ahí que la revisión de la literatura permitió delimitar el problema de investigación para entender las diferentes teorías, enfoques y métodos que se han utilizado en el estudio de cada variable, la correlación de ambas y confirmar si una es factor condicionante de la otra. Se partió del reconocimiento del problema y su interés para la comunidad científica y para los gobiernos de la región, ya que se encontraron diversos estudios que han abordado el tema a lo largo de los años, de los cuales se concluye que, a pesar de abordar diferentes investigaciones correlacionando las variables, todavía existen pocas investigaciones que se hayan dedicado a dicho análisis en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, particularmente en Panamá.

Vale destacar que el proceso de revisión de literatura contempló más de 94 documentos entre artículos, libros de texto científico, capítulos de literatura específica, disertaciones doctorales, entre otras producciones relacionadas con las variables del estudio. Sin embargo, la revisión cuidadosa filtró la información hasta acotarla y llevarla al número que se consideró adecuado y pertinente para lograr acceder a la información requerida sobre el problema, particularmente en el contexto de las PYMES. Las bases de datos de donde se obtuvo la información fueron Scopus, ScienceDirect, Web of science, Scholar Google, y 1Findr. Se consultaron artículos publicados entre los años 2014 y 2021, teniendo en cuenta el factor de impacto (SJR, máximo Q4), encontrando, sin embargo, algunos más antiguos, pero de gran valor para el entendimiento de las variables en estudio.

La revisión de la literatura se llevó a cabo abordando el constructo teórico de cada variable por separado y luego la literatura que relaciona ambas variables, sin descuidar la literatura que lo hacía en el sector Pyme, objeto de este estudio de investigación. A modo de síntesis conceptual, se presenta gráficamente la revisión elaborada, con el resumen de los autores que sustentan las teorías, definiciones y posturas señaladas para cada una de las variables.

Figura 2. Mapa Revisión de la Literatura: el impacto del AO en al C de la empresa Pyme.



Por el lado del aprendizaje organizacional, la literatura consultada da evidencias que desde hace más de cincuenta años las organizaciones se han planteado la importancia del aprendizaje organizacional como elemento clave de desarrollo, competitividad y sostenibilidad. Argyris y Shön (1996), refieren la teoría de apoyo y de la teoría en uso, donde señalan la necesidad de crear ambientes de trabajo que favorezcan el aprendizaje entre los individuos a través de la interacción en ambientes de trabajo de forma indefinida y desestructurada. En su discurso sobre los niveles de aprendizaje en la organización, señalan la existencia de dos niveles: el aprendizaje de un solo círculo, en el que la empresa sólo se focaliza en los errores tenidos, para corregirlos, sin tener que cambiar como organización. Y el aprendizaje en doble círculo, que mira los errores para corregirlos, pero, sobre todo, revisa las políticas y formas de gestión de la empresa para transformarlas y mejorar su impacto, incorporando el auto análisis como organización, para el cambio.

Por su parte, Peter Senge (1995), introdujo la teoría de las cinco disciplinas para desarrollar organizaciones que aprenden. Identifica cinco competencias que todo líder debe construir para liderar una organización que aprende: (a) maestría personal, (b) modelos mentales, (c) visión compartida, (d) aprendizaje en equipo, (5) pensamiento sistémico. Para Senge (2004), el aprendizaje organizacional se da en una organización cuando los miembros se esfuerzan en mejorar sus capacidades y competencias para obtener los resultados esperados y fomentar nuevos patrones de pensamiento. Este aprendizaje acontece de forma colectiva al interior de la organización, a todos los niveles, además, es un aprendizaje holístico, que va más allá de los simples entrenamientos a los miembros, e intenta transformar a los mismos sujetos. La empresa que aprende crea ventajas competitivas porque gestiona eficiente y efectivamente sus aspectos internos y externos con los que impulsa el cambio.

Este tipo de Aprendizaje organizacional, entendido en términos de dar sentido al entorno en el que se está, y desarrollar nuevas comprensiones, tiene que ver con lo que

Dimitriades (2005), resalta como perspectivas conductuales y cognitivas. A partir de estas habilidades, las empresas se vuelven competitivas, en virtud de los activos basados en conocimiento que capturan y generan.

Los autores antes citados coinciden en que el aprendizaje organizacional hace más competitiva una empresa, ya que le permite aprovechar al máximo todos sus recursos, saber leer su entorno y diseñar estrategias que le concedan ventaja competitiva. Además, le faculta para desarrollar capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) que le permitan integrar, construir y reconfigurar competencias que la habiliten luego para abordar entornos de mercado en constante transformación.

Moses et al., (2011), sostienen que el aprendizaje organizacional tiene mucho que ver con la sobrevivencia y sostenibilidad de las empresas en la nueva economía global. En este sentido, ante el incremento de la competitividad, a raíz de la globalización y la economía del conocimiento, el rol del aprendizaje organizacional se hace cada vez más preponderante a la hora de promover ventajas competitivas (Graham and Nafukho, 2007).

Los estudios y análisis apuntan a que el aprendizaje organizacional se convierta a corto plazo en un factor condicionante de las fuentes sostenibles de ventaja competitiva. Sin embargo, no se trata sólo de mejorar el conocimiento y las habilidades de los empleados, se trata de desarrollar y hacer crecer la organización y crear una organización de aprendizaje flexible y dinámico que aumente la ventaja competitiva (Saadat & Saadat, 2016). Se habla, entonces de organización que aprende, como concepto paralelo, complementario, interdependiente, que se diferencia sutilmente del aprendizaje organizacional, y que completa el arco total de entendimiento. En la literatura inglesa es más fácil su diferencia: *Organizational learning* y *Learning organization*. Conceptos diferentes, pero interdependientes y complementarios. El primero más cercano a la gestión del conocimiento, el segundo más cercano a los procesos de formación, capacitación y entrenamiento.

Garvin, Edmondson, y Gino (2008), subrayan que, las organizaciones que aprenden, se adaptan más rápidamente que sus competidores, a los entornos cambiantes. Su teoría de los bloques de construcción alude a la existencia de tres bloques fundamentales para la creación de una organización que aprende: (a) entornos de aprendizaje de apoyo, (b) procesos concretos de aprendizaje, (c) liderazgo que refuerza el aprendizaje. En una organización que aprende los empleados continuamente crean, adquieren y transfieren conocimiento, ayudando a la organización a adaptarse a los imprevistos, más rápido que la competencia.

Por su parte, Goh (2003), sostiene que la organización que aprende es una entidad que adopta unas estructuras y unas estrategias para fomentar el aprendizaje. Es una organización que se focaliza en evaluar herramientas metodológicas para medir la calidad del proceso de aprendizaje dentro de la organización.

La literatura frecuentemente utiliza indistintamente los términos de aprendizaje organizacional y organización que aprende, como si fueran lo mismo, y conceptualmente no lo es (Sun & Scott, 2003). El aprendizaje organizacional intenta describir cómo las organizaciones aprenden, cómo es el proceso de aprendizaje de los individuos y grupos, mientras que el concepto de organización que aprende, va unido a la capacidad que desarrolla la organización cuando sabe utilizar este aprendizaje, la información capturada como fuente de conocimiento que activa su valor. En ocasiones el concepto de organización que aprende va orientado a la gestión del conocimiento y a la innovación (Moses et al, 2011).

Con relación al concepto de competitividad, la teoría que se tiene hunde sus raíces en autores clásicos como Barney, Porter y Teece. Barney (1991), define la ventaja competitiva de una empresa como la consecuencia de tener recursos y capacidades específicas con características de valor, rareza, inimitabilidad y no fáciles de sustituir. Estos recursos se aprovechan mucho mejor, si la empresa está bien

organizada (Barney & Clark, 2007). Porter (1998), sostiene que el análisis competitivo proporciona información sobre las fuerzas comerciales que operan en el entorno externo. La teoría de Porter plantea cinco fuerzas: (a) la competencia, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) el poder de negociación de los proveedores, (d) la amenaza de posibles nuevos competidores, (e) la amenaza de nuevos productos sustitutos que entran al mercado. Sus investigaciones muestran que las compañías ganan ventaja sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto. En consecuencia, la competitividad de una empresa se manifiesta en un desempeño financiero superior, en una reducción de costos, en una mejor reputación, y en un mejor manejo de la marca.

La teoría de capacidades dinámicas de Teece et al., (1997) señala que la ventaja competitiva de una empresa reposa en sus procesos, en las formas de combinar y coordinarlos, en sus activos de conocimiento, y en la orientación que lleva la empresa, que le permiten perfeccionar la tecnología, la organización y los procesos de gestión. Es una teoría que asevera que la organización puede integrar, construir y reconfigurar competencias, que le permitan luego abordar entornos en cambio permanente.

Otros autores complementan y construyen sobre lo señalado en la teoría seminal. Li-Hua, citado en Moses et al., (2011), sostiene que la competitividad es la habilidad que tiene una empresa de ganar consistentemente a lo largo de un periodo competitivo. E'Onyemenam, citado en Moses et al., (2011), señala que la competitividad es el grado de superioridad a través del cual las empresas producen bienes y servicios, basados en mejores ventajas que sus competidores. Para Gehlhar et al., 2006, citado en Moses et al., (2011), la competitividad es la capacidad que tiene una empresa de proveer productos y servicios más efectiva y eficientemente que sus competidores. Makabila et al., (2017), señalan que las empresas cuentan con recursos y capacidades como fortaleza interna y capacidades, con los que pueden obtener ventajas competitivas dado que pueden diseñar estrategias no fáciles de imitar y no siempre sustituibles (Makabila, 2018).

Para Moses et al., (2011), la competitividad es la capacidad que tiene una empresa de superar a sus rivales del mismo mercado creando un mejor valor para el consumidor. La naturaleza multifacética de la competitividad, debido a la combinación de factores internos y externos tales como: estructura de los mercados, efectividad de las políticas públicas, condiciones de demanda del consumidor, nivel de innovación, alcance que tienen las economías locales para potenciar la inversión y desarrollo extranjero, etc., permite a las empresas generar dichas ventajas competitivas, con los que superan a sus rivales.

En ese contexto es oportuno destacar que se han hecho estudios sobre predicción de ventaja competitiva y favorabilidad en países desarrollados evidenciando la importancia de dos variables adicionales: el acceso a fondos y el contar con políticas de liberalización de los mercados (Silvi & Cuganesan, 2006).

Si bien la literatura relacionada con el aprendizaje organizacional, por un lado, y con la competitividad empresarial, por otro, es amplia, existen pocos estudios empíricos que estudian las dos variables unidas Aprendizaje organizacional y competitividad (Moses et al., 2011; Džinić, 2015). Se ha investigado más sobre aprendizaje organizacional y desempeño de la empresa (Morgan y Turnell, 2003), aunque, como subrayan Thomas y Allen, citado en Moses et al., (2011), no es fácil definir el concepto de aprendizaje organizacional, y tampoco es tan evidente el nexo que existe entre éste y el desempeño de la empresa. Graham y Nafukho (2007) señalan que el aprendizaje organizacional permite que una empresa utilice eficazmente sus recursos de conocimiento para generar un rendimiento superior. Y lo hacen en sintonía con las teorías de Barney y Porter, basados en la teoría y en la experimentación.

La diversa literatura ha mostrado que la competitividad se fortalece cuando las empresas adquieren la conciencia de que deben aprender más rápido para adaptarse

mejor. Es una deducción lógica y la propia experiencia lo avala. La evidencia y el sentido común parecen relacionar el aprendizaje organizacional con la ventaja competitiva, sin embargo, todavía los estudios empíricos son escasos, y el método científico lo exige. Por tanto, persiste el vacío de conocimiento. En este sentido, por las pocas evidencias científicas encontradas, se puede entender por qué los líderes de las organizaciones no se motivan con suficiente fuerza a adoptar iniciativas de aprendizaje organizacional (Makabila, Iravo, Gichuhi & Kagiri, 2017).

En el contexto de la empresa mediana y pequeña – Pyme, el panorama es aún más débil. A pesar de las evidencias teóricas que sostienen la relación de las variables, y la posibilidad de posicionar el aprendizaje organizacional como factor de impacto en la competitividad de la empresa Pyme, aún son mínimos los estudios que se han realizado en este contexto empresarial.

Ueki, Tsuji & Cárcamo (2005), señalan que no es fácil encontrar una definición de PYME que se pueda estandarizar internacionalmente. Para salvar este escollo, la mayoría de los países utilizan dos criterios para caracterizar las pequeñas y medianas empresas: número de empleados y volumen de ventas. Se puede asumir la definición presentada por Cardozo et al., (2012) quien dice que una PYME puede ser entendida como una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado.

Con relación al criterio número de empleados, parece común afirmar que las empresas Pyme pueden ser empresas de tamaño menor, a partir de 10 empleados, y menos de 500. Algunos países consideran las empresas unipersonales o menos de 9 empleados dentro del grupo. A parte del debate sobre el número de empleados, lo importante para la competitividad es que las empresas pequeñas y medianas representan hasta el 99% de las empresas productivas en los países de la región, generan más del 61% del empleo formal en los países, y apoyan el crecimiento del Producto Interno Bruto de los países. Esto las convierte en la columna vertebral de las economías modernas.

Siendo aún estrecha la caracterización de la empresa Pyme, Franco-Ángel y Urbano (2019) resaltan algunos elementos adicionales que ayudan a obtener mayor claridad: son organizaciones que cuentan con menos de 200 empleados, poseen una estructura más plana y menos burocrática, una organización interna más simple, un clima laboral de tipo cercano y familiar, una mejor facilidad de adaptación al cambio, y un relacionamiento directo con las partes interesadas en su producción y servicio. Esto le permite una más rápida toma de decisiones y una mejor capacidad de respuesta al mercado, aunque no siempre resulte así.

Agregando información a la caracterización de las empresas Pyme, se puede señalar que muchas de estas empresas tienen dificultades intrínsecas a su misma naturaleza, por ejemplo: escasez de recursos propios, bajo nivel de competitividad y limitado crecimiento (Franco-Ángel & Urbano, 2019). En la misma línea, las Pymes cargan con la dificultad de contar con bases sólidas de formación financiera, y de acceder a fuentes de financiación (Drexler et al., 2014); no gestionan bien su contabilidad ni aprovechan lo suficiente las economías de escala (Lavia & Hiebl, 2015); se les dificulta la gestión de los empleados porque se concentran en la operación de corto plazo sin planificar el mediano y largo plazo (Ates, Garango, Cocca & Bititci 2013), y tienen dificultades de acceder a profesionales talentosos y con alto nivel educativo (Baporikar, Nambira & Gomxos, 2016).

Según los autores Amer, Daim y Jetteru, citado en Franco-Ángel y Urbano (2019), el enfoque gerencial de las Pymes suele ser de corto plazo y no orientado a desarrollar sus capacidades internas, lo que mina de entrada el nivel de competitividad según lo señalado en las teorías de Barney, Porter y Teece. En términos de preparación y adaptación al cambio tecnológico, no son conscientes de las deficiencias de

estructuras de aprendizaje organizacional que poseen y que impactan en el desempeño y en el resultado de las operaciones, ya que incorporan muy poco la innovación a sus actividades productivas y de servicio (Madrid-Guijarro, García-Pérez-de-Lema & Van Auken, 2013), y no saben capturar e integrar conocimiento externo que potencie el desarrollo y la competitividad (Spithoven, Vanhaverbeke & Roijakkers, 2013). Lo más complicado es que sólo hasta el último momento, cuando aparecen los problemas, estas empresas toman conciencia de la necesidad de superar la mediocridad a través del aprendizaje (Graham & Nafukho, 2007).

El rol del liderazgo se hace vital a la hora de crear condiciones adecuadas para que la empresa se convierta en una organización que aprende. Una empresa Pyme desarrolla esta capacidad si sus directivos son capaces de crear un ambiente de trabajo abierto al aprendizaje y al cambio, por ejemplo, estar abiertos a nuevas discusiones, ideas, conocimiento, y ser capaces de corregir sus propios errores; incluso trabajar en sus propios modelos mentales (MATIĆ, 2022).

Señalado lo anterior, el aprendizaje organizacional es un elemento clave en el nuevo ecosistema de los negocios y la economía digital. Parece que se posiciona como factor condicionante de competitividad en las pymes porque agrega valor en varios aspectos: capacidad de darle nuevo sentido a las cosas (Brown, 2017); aprendizaje de los individuos y los grupos (Moses et al., 2011); esfuerzo que ponen los miembros de la organización en mejorar sus capacidades y habilidades para lograr mejores resultados (Senge, 2004); transformación de la empresa según los requerimientos del cambio (Argyris & Shön, 1996), etc. La competitividad es objetivo necesario en toda empresa, y se concreta en la capacidad de aprovechar al máximo los recursos que se poseen (Barney et al., 2001), en monitorear las fuerzas externas que conviven e impactan la dinámica de la empresa (Porter, 2008), y en desarrollar nuevas capacidades (Teece et al., 1997) para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Ser más productivos, administrar mejor los recursos, superar a los rivales y ofrecer un mejor valor al consumidor, es lo que hace que las empresas sean competitivas a partir del desarrollo permanente de sus capacidades.

En síntesis, las empresas Pyme necesitan adquirir esta visión y capacidad para incrementar su nivel de competitividad según las nuevas dinámicas del mercado. La necesidad de esta investigación se concreta en diversos elementos de valor: captura información diagnóstica sobre cómo están las empresas Pyme al respecto, contribuye a un entendimiento mayor de la cultura del aprendizaje continuo en estas organizaciones, activa cultura y capacidades que permitan potenciar su estrategia, con vistas a incrementar su nivel de competitividad y mejorar la oferta de valor que otorgan a sus clientes. Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a un fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en las economías cambiantes de los países de la región.

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, secuencial y probatorio, en el que se parte de una idea, un marco teórico, probado en la literatura, para generar preguntas, hipótesis, definir variables a ser probadas en un diseño específico, que permitan luego medir, analizar y llegar a conclusiones (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El alcance de la investigación es de tipo correlacional en el que se asocian dos variables, Aprendizaje organizacional y Competitividad, mediante un patrón predecible para una población específica de empresas Pyme. El objetivo es conocer el grado de relación que existe entre estas dos variables, midiendo el impacto (factor condicionante) de la variable dependiente sobre la independiente. El diseño de la investigación es no experimental transeccional en tanto que recolecta los datos en un único momento para ver cómo la variable dependiente impacta a la variable independiente, no necesariamente verificando la causalidad, sino simplemente

fundamentándose en hipótesis correlacionales (Hernández et al., 2010).

La investigación, de alcance correlacional, estudiará la relación que existe entre dos variables. Investigará la variable dependiente (Aprendizaje organizacional) y su rol como factor condicionante que puede tener en la variable independiente (Competitividad). Diversas formas se han utilizado para estudiar y medir la competitividad en una empresa. La teoría señalada pone en evidencia cómo la variable ha sido investigada. La perspectiva epistemológica de fondo permitirá observar que el estudio del impacto de la variable dependiente, aprendizaje organizacional, sobre la independiente, competitividad de la empresa Pyme, busca producir explicaciones teóricas del fenómeno; pero no sólo sobre la base de la aplicación de instrumentos y análisis de los datos, sino sobre la base de hipótesis formuladas recabadas de la revisión de la literatura. En sintonía con Easterby - Smith et al., citado en Gray (2009), se contará con una perspectiva epistemológica que ayude a clarificar el diseño de la investigación en términos no sólo de instrumentos sino en la forma en que será recolectada la evidencia para ser interpretada; y también para reconocer el diseño adecuado a los objetivos de la investigación.

La población sobre la que se llevará a cabo el estudio de investigación está constituida por un grupo de empresas pequeñas y medianas – PYMEs del sector productivo y de servicios, de la ciudad de Panamá, que cuenten con una planta de empleados entre 40 y 60 personas contratadas. En este estudio no se tendrá en cuenta el valor de ventas anual.

La delimitación poblacional se hará usando el método aleatorio como método probabilístico no deliberado (Gray, 2009; Hernández et al., 2010), garantizando que cualquier unidad tenga la misma posibilidad de ser elegida para la muestra (Creswell, 2014). Se tomará el número total de empresas Pyme y se aplicará el cálculo estadístico que arroje el número exacto de la muestra, de tal manera que el tamaño sea significativo, para que luego puedan ser extrapolados y generalizados los resultados (Mostacedo & Fredericksen, 2000).

La información del estudio se recabará a partir de la aplicación de la encuesta al grupo poblacional, cuya base de datos se obtendrá de la entidad gubernamental como Cámara de Comercio de la ciudad de Panamá.

El diseño y ejecución del plan de investigación garantizará la confidencialidad y el correcto manejo de los datos e información suministrada por las empresas participantes en el estudio. Se asegurará que ninguna información privilegiada que alguna empresa suministre sobre aspectos estratégicos y de inversión, en relación con las variables estudiadas, sea conocida por ninguna persona fuera del ámbito de la investigación con fines académicos.

Existen algunos cuestionarios utilizados en investigaciones similares (Franco-Ángel & Urbano, 2019; Moses et al., 2011; Makabila, 2018), aunque aplicados en contextos geográficos diferentes, en donde se midieron las variables de forma independiente y correlacionadas. En ese sentido, la presente investigación identificará un instrumento confiable y válido, estable y con consistencia interna, que permita recabar los datos necesarios con niveles de validez y confiabilidad exigidos. Para el uso del instrumento en la presente investigación, se solicitará al autor el permiso requerido.

Se realizará un análisis estadístico cuantitativo a partir de una encuesta con escala Likert de 5 puntos, donde 1 es el valor más bajo y 5 el más alto. Se aplicará el instrumento a la muestra aleatoria, con un margen de error deseado del 5% y un nivel de confianza de la muestra de un 95% (Creswell, 2014).

La recolección de datos se hará sobre la base de datos de la Cámara de Comercio de Panamá. Se enviará la carta de invitación a los directivos de las empresas Pyme participantes en el estudio, en formato físico y en formato digital, con un instrumento anexo de encuesta, con el fin de recabar la información en el tiempo establecido según el plan de investigación.

El análisis e interpretación de los datos se hará usando la deducción. El método de análisis seguirá el orden establecido: se entrega la encuesta a la población, se reciben los datos para el análisis, se aplica el instrumento estadístico que permita hallazgos y cerrar brechas de conocimiento (Faryadi, 2012), se evalúan los datos recabados con criterios claros, objetivos, suficientes, confiables, oportunos, actuales, y accesibles (Mostacedo & Fredericksen, 2000), y se realizan los respectivos análisis descriptivos que agrupen la información confiable de la tabulación.

La investigación llegará al conocimiento comprobado verificando la hipótesis planteada. El punto de partida, a partir del conocimiento extraído de la revisión de la literatura, permite hacer una predicción (Brause, 2000), o una declaración sobre una población (Creswell, 2014), en términos de hipótesis y con la formulación de una pregunta. Los hallazgos, como dice Crotty, citado en Gray (2009), serán presentados como hechos objetivos y verdades establecidas, sustentados en el correcto uso de los instrumentos, del método de selección de la muestra, y del diseño de la investigación.

Para garantizar objetividad y precisión en el estudio, se seguirá un método probabilístico que asegure la representatividad de las muestras. Además, en sintonía con lo sugerido por Hernández et al., (2010), La validez del instrumento se obtendrá mediante las opiniones de expertos que garanticen que se está midiendo el constructo de forma adecuada, y que represente el universo elegido. A la vez, la confiabilidad se calculará y evaluará aplicando el instrumento validado. El coeficiente de confiabilidad puede oscilar entre cero y uno, donde cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad.

Resultados y avances de la investigación

Las empresas Pyme necesitan desarrollar la capacidad de aprender continuamente si quieren seguir siendo sostenibles en mercados cada vez más complejos y altamente competitivos (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008). Desarrollar esta capacidad requiere estrategia, y exige tener en cuenta otros elementos neurálgicos de la organización como tipo de cultura, recursos para desarrollar el aprendizaje, procesos de compartición de información, y empoderamiento y compromiso de los empleados (Farrukh & Waheed, 2015). Se necesita, además, un renovado estilo de liderazgo capaz de crear un ambiente de trabajo abierto a nuevas ideas y a aprender del error (MATIĆ, 2022). Muchas empresas Pyme quieren aprender, pero pocas están dispuestas a hacerlo como elemento estratégico, continuo y estructurado.

Los hallazgos en diversos estudios permiten clarificar el por qué de esta reticencia. Franco-Ángel & Urbano (2019), señalan que la empresa Pyme tiene dificultades en crear estas capacidades permanentes por su misma naturaleza organizacional. Tienen escasez de recursos propios, bajo nivel de competitividad y limitado crecimiento. Drexler et al., (2014) señalan que las Pyme tienen dificultad de contar con bases sólidas de formación financiera, y de acceder a fuentes de financiación. Lavia & Hiebl (2015) subrayan en esta misma línea, que las Pyme no gestionan bien su contabilidad ni aprovechan lo suficiente las economías de escala. Por su lado, Ates, Garango, Cocca & Bititci (2013) ponen el dedo en la llaga evidenciando que se les dificulta la gestión de los empleados porque se concentran en la operación de corto plazo sin planificar el mediano y largo plazo. Y, en la misma línea, Baporikar, Nambira & Gomxos (2016) sostienen que las Pyme tienen dificultades de acceder a profesionales talentosos y con alto nivel educativo. Toda esta realidad común explica gran parte de la reticencia de las Pyme para asumir estrategias sólidas de aprendizaje organizacional.

Las teorías de Barney, Porter y Tecce sobre competitividad tienen un elemento en común: todos resaltan la necesidad de desarrollar capacidades internas en la organización para lograr niveles de competitividad aceptables. Esto alude a dos aspectos, por un lado, que las personas en la organización sepan ser competentes y

adaptarse al cambio, a partir de un aprendizaje y desarrollo continuo. Por otro lado, que las estructuras organizacionales sean gestionadas de forma ágil y eficiente, para aprovechar los recursos y la experiencia. Trabajar estas capacidades internas significa aprender a jugar de manera exitosa en un mercado dinámico que ofrece ventajas competitivas. Visión de futuro, aprendizaje continuo, gestión inteligente de lo que se tiene (aunque sea poco) son los mejores ingredientes para garantizar la competitividad de la empresa Pyme.

El avance de la investigación comienza a arrojar verdades sobre las cuales se trabajará el estudio posterior de campo. Claramente el aprendizaje organizacional se ha vuelto un elemento clave en el nuevo ecosistema de los negocios y la economía digital. La literatura muestra que se posiciona como factor condicionante de competitividad en las organizaciones porque agrega valor en varios aspectos: capacidad de darle nuevo sentido a las cosas (Brown, 2017); aprendizaje de los individuos y los grupos (Moses et al., 2011); esfuerzo en mejorar capacidades y habilidades en los individuos para lograr mejores resultados (Senge, 2004); transformación de la empresa según los requerimientos del cambio (Argyris & Shön, 1996), etc.

La competitividad es objetivo necesario en toda empresa, y se concreta en la capacidad de aprovechar al máximo los recursos que se poseen (Barney et al., 2001), en monitorear las fuerzas externas que conviven e impactan la dinámica de la empresa (Porter, 2008), y en desarrollar nuevas capacidades (Teece et al., 1997) para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Toda empresa Pyme necesita interiorizar estas verdades y convertirlas en líneas estratégicas que mejoren su competitividad. Deben aprovechar al máximo los pocos recursos que poseen (Barney) y desarrollar nuevas capacidades en su gente (Teece) para poder visualizar el futuro, adelantarse a nuevas necesidades del mercado y monitorear las fuerzas externas de cualquier índole que puedan afectar y amenazar su competitividad (Porter).

Finalmente, se puede decir que el estudio sobre la muestra poblacional en las empresas Pyme de la ciudad de Panamá, arrojará explicaciones teóricas del fenómeno, permitirá analizar datos sobre la realidad actual y facilitará la generalización de los hallazgos con miras a la reflexión y a la toma de decisiones estratégicas por todos los actores involucrados.

Referencias Bibliográficas

- Abubakar, A., Elrehail, H., Alatailat, M., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Argyris, C., y Shön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, Method, and Practice*. Vol. 2. Addison-Wesley Publishing.
- Ates, A., Garango, P., Cocca, P. & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54. <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>
- Baporikar, N., Nambira, G., & Gomxos, G. (2016). Exploring factors hindering SMEs' growth: evidence from Namibia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(2), 190–211. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2015-0036>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27 (2001) 625–641.
- Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages*. Oxford University Press.
- Brause, R. S. (2000). *Identifying your dissertation topic and your research questions. In Writing your doctoral dissertation: Invisible rules for success*. Taylor & Francis Ltd.

- Brown, K.G. (2017). *The Cambridge handbook of workplace. Training and employee development*. Cambridge University Press.
- Cardozo, E., Velásquez, Y., Rodríguez, C. (2012, 23-27 de julio). Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning. 10th Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012).
- Crane, B., Hartwell, C. (2018). Developing Employees' Mental Complexity: Transformational Leadership as a Catalyst in Employee Development. *Human Resource Development Review*, 17(3), pp. 234-257. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85048839493&doi=10.1177%2f1534484318781439&partnerID=40&md5>
- Creswell, J. (2014). *Research Desing. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (4th edition). SAGE Publications, Inc.
- Dimitriades, Z. (2005). Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy. *European Business Review*, 17(4), pp.314–324.
- Drexler, A., Fischer, G., & Schoar, A. (2014). "Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb." *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 1-31. <https://doi.org/10.1257/app.6.2.1>
- Džinić, J. (2015). Correlation between the Administrative Leadership Style and Inclination Towards Organizational Learning in Local Administrative Organizations. *Ekonomika Misao i Praksa*, 24(1), 3. <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=103600263&site=eds-live&scope=site>
- Farrukh, M. & Waheed, A. (2015). Learning organization and Competitive advantage - An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4)2015: 73-79. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.4/1006.4.73.79>
- Faryadi, Q. (2012). How to Write Your PhD Proposal: A Step-By-Step Guide. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(4), 111-115.
- Franco-Ángel, M. y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3). <http://doi.org/10.1037/e413842008-018>
- Goh, S. (2003), Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 4, 216-227. <https://doi.org/10.1108/09696470310476981>
- Graham, C., & Nafukho, F. (2007). Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-sized business enterprises. *Journal of European Industrial Training*, 31(2),127–144.
- Gray, D. (2009). *Doing research in the real world* (2nd edition). SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Hicks, K. (2016). Construct Validation of Strategic Alignment in Learning and Talent Development. *Performance improvement Quarterly*, 28(4), 71-89, <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/epdf/10.1002/piq.21210>
- Jahanshahi, A. A., Nawaser, K., Eizi, N., & Etemadi, M. (2015). The Role of Real Options Thinking in Achieving Sustainable Competitive Advantage for SMEs. *Global Business & Organizational Excellence*, 35(1), 35–44. <https://doi.org/10.1002/joe.21643>
- Lavia, O., & Hiebl, M. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of*

- Management Accounting Research*, 27(1), 81-119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>
- Lejeune, C., Mercuri, D., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2016). Personal development plans supporting employee learning and perceived performance: the moderating role of self-directedness. *Human Resource Development International*, 19(4), 307–328. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/13678868.2016.1203639>
- Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D. y Van Auken, H. (2013). An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 578–601. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12004>
- Makabila, G. (2018). *Effect of Organizational Learning in Achieving Competitive Advantage of State Corporations in Kenya* (Disertación Doctoral). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Morgan, R. and Turnell, C.R. (2003) 'Market-based organizational learning and market performance gains', *British Journal of Management*, Vol. 14, 255–274.
- Makabila, G., Iravo, M., Gichuhi, W., & Kagiri, A. (2017). Does Organizational Learning Lead to Competitive Advantage? An Evaluation of State Corporations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(8).
- MATÍĆ, I. (2022). Managerial Interpersonal Competencies - Benefiting from Learning Organization Characteristics in SMEs. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(1), 19–36. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0002>
- Morgan, R., & Turnell, C. (2003). Market-based Organizational Learning and Market Performance Gains. *British Journal of Management*, 14(3), 255–274. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00378>
- Moses, T., Mpeera, J., & Ahiauzu, A. (2011). Organisational learning and competitive advantage: Testing for the interacting influence of knowledge management and innovation. *International Journal of Innovation and Learning* 10(4):376 - 401. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2011.043097>
- Mostacedo, B., & Fredericksen, T. (2000). *Manual de métodos básicos de Muestreo y Análisis en Ecología Vegetal*. Proyecto de Manejo Forestal Sostenible (BOLFOR). Editora el País.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94.
- Querbach, S., Kammerlander, N., Singh, J., & Waldkirch, M. (2022). Pragmatic learning in family SMEs: a qualitative study of functional overload among family SME owner-managers. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 375–402. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0657>
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230(2016) 219 – 225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Sadovaya, E. (2018). Digital Economy and a New Paradigm of the Labor Market. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 62, no 12, pp. 35-45. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-12-35-45>
- Saru, E. (2007). 'Organizational learning and HRS: how appropriate are they for small firms?'. *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 36–51. <https://doi.org/10.1108/03090590710721727>
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Granica.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Shodiya, A. O., & Ojenike, J. O. (2021). The Effect of Organisational Learning on Small

- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Performance in Abeokuta, Ogun State, Nigeria. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 17(2), 124–138.
- Shrivastava, P., Zsolnai, L., Wasieleski, D., Stafford-Smith, M., Walker, T., Weber, O., & Oram, D. (2019). Finance and Management for the Anthropocene. *Organization & Environment*, 32(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177/1086026619831451>
- Silvi, R. & Cuganesan, S. (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 309-323. <https://doi.org/10.1108/14691930610681429>
- Spithoven, A., Vanhaverbeke, W., & Roijackers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*, 41(3), 537–562. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9453-9>
- Sun, P. & Scott, J. (2003), “Exploring the divide – organizational learning and learning organization”. *The Learning Organization*, 10(4), 202-15.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Ueki, Y., Tsuji, M., & Cárcamo, R. (2005). *Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental*. División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Yiangou, N., (2017) Is a New Consciousness Emerging? Reflections on the Thought of Ibn’ Arabi and the Impact of an Integral Perspective, *The journal of new paradigm research*, 73 (7), 427-441. <https://www-tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1080/02604027.2017.1366794?needAccess=true>