

# Relación entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la orientación estratégica en Mipymes

## Relationship between organizational learning capacity and strategic orientation in Mipymes

BRENES, Ronald, S.<sup>1</sup>

MORA, Ronald, E.<sup>2</sup>

TOBAR-PESÁNTEZ, L.<sup>3</sup>

### Resumen

El estudio explora la relación entre cinco dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) y estilos de orientación estratégica (OE) en mipymes. Se someten a prueba cinco hipótesis contrastadas mediante prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, en una muestra de 162 mipymes en Costa Rica. Los resultados evidencian que dimensiones de CAO presentan valoraciones superiores en mipymes que se decantan por una orientación exploradora, difiriendo significativamente de aquellas con orientación defensora y que no existen diferencias significativas en las valoraciones de dimensiones en Mipymes analizadoras respecto a las enfocadas en una OE exploradora y defensora.

**Palabras clave:** capacidad de aprendizaje organizativo, Orientación Estratégica, Mipymes

### Abstract

The study explores the relationship between five dimensions of CAO organizational learning capacity and strategic orientation styles SO in mipymes. Five hypotheses are tested using non-parametric Kruskal-Wallis test, in a sample of 162 mipymes in Costa Rica. The results show that CAO dimensions present higher scores in mipymes that opt for an exploratory orientation, differing significantly from those with an advocacy orientation, and that there are no significant differences in the dimension scores in analyzing Mipymes with respect to those focused on an exploratory and advocacy SO.

**key words:** organizational learning capacity, Strategic orientation, Mipymes

---

## 1. Introducción

La capacidad de aprendizaje organizacional abarca un conjunto de habilidades y métodos adoptados por las empresas para la obtención de conocimiento por diferentes vías, convirtiéndolo en un recurso capaz de apoyar ventajas competitivas y ofrecer valor adicional al mercado (Nonaka & Takeuchi, 1995; Chiva et al., 2014). Acorde con lo planteado por Cyert & March (1963), Cangelosi & Dill (1965), reconocidos por sus trabajos pioneros en aprendizaje organizativo, las empresas aprenden porque requieren modificar sus propósitos y fines apoyándose en sus experiencias y vivencias.

El aprendizaje organizativo se convierte en un comportamiento sistemático y permanente a lo interno de cada empresa (Duncan & Weiss, 1979). En las organizaciones, y en especial las mipymes, la necesidad de actualizarse continuamente, de ofrecer respuestas a sus grupos de interés y de mejorar su desempeño, les obliga a establecer nuevas formas de hacer las cosas y proponer diferentes estilos en la adquisición de conocimiento (Zahra & George, 2002; Jimenez & Sanz, 2012; Alegre & Chiva, 2013). Diversos estudios empíricos demuestran que la

capacidad de una organización para aprender se relaciona con el fortalecimiento de capacidades, la manera de realizar las tareas, la atención de requerimientos del mercado y su entorno; y el desempeño empresarial (Covin & Slevin, 1989; Jimenez & Sanz, 2012; Alegre et al., 2013).

Para definir su rumbo y el futuro ante los retos del entorno, las mipymes deben contar con una guía u orientación estratégica, entendida como el estilo y la habilidad de las empresas, para dar respuesta rápidamente a los cambios de su medioambiente y a las oportunidades y amenazas competitivas del mercado, proponiendo acciones innovadoras que faciliten los propósitos en el largo plazo (Slater & Olson, 2000; Khin et al., 2012); Arzubaga et al., 2017). En su búsqueda por mejorar y adoptar ventajas competitivas las organizaciones proponen diferentes estrategias de aprendizaje, empoderando e impulsando a sus colaboradores continuamente a atender entornos dinámicos, promoviendo la adquisición de mayores habilidades, y a lograr mayores innovaciones en procesos, productos y servicios (Chiva et al., 2014). La literatura vincula la exploración (Thomke, 1998), la asunción al riesgo (Kamasak, 2015), el contacto con el entorno (Wales, 2016), la comunicación y el diálogo (Eris & Ozmen, 2012) y la toma de decisiones compartida (Lee et al., 2017) con la capacidad de aprendizaje organizativo. Sin embargo, son escasos los estudios en el sector de mipymes que relacionan una capacidad de aprendizaje con el estilo de dirección estratégica.

Por todo lo anterior este estudio tiene por objetivo explorar si dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativa responden a diferentes estilos de orientación estratégica en mipymes. Se someten a prueba cinco hipótesis contrastadas mediante prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, basándose en una muestra de 162 Mipymes del sector de manufactura y servicios en Costa Rica.

Este estudio aporta a la literatura al evaluar el vínculo entre dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional y los estilos de orientación estratégica seguidos en micro, pequeñas y medianas empresas. Con ello, aportar en la comprensión del rol que juega el alineamiento de una dirección estratégica en el desarrollo de una capacidad de aprendizaje y con esto hacer eficiente el aprovechamiento del conocimiento para un mejor uso de los recursos y ofrecer mayores alternativas y valor al mercado (Martins & Rialp, 2013; Wales, 2016).

El artículo se estructura en cuatro secciones. La primera sección se dedica a cuestiones conceptuales y teóricas, relativas a los constructos a estudio; asimismo, a presentar las hipótesis de investigación. La segunda sección describe el procedimiento metodológico seguido en el estudio y la tercera sección se dedica a mostrar los resultados del estudio. Finalmente, la cuarta sección presenta las conclusiones, discusión de resultados y futuras líneas de investigación.

### **1.1. Capacidad de aprendizaje organizativo**

Para innovar, obtener mayores desempeños y plantear mejores ventajas competitivas las empresas deben adoptar diferentes estilos y formas para adquirir, asimilar y explotar conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Zahra & George, 2002; Alegre et al., 2013). La capacidad de una organización para aprender es la base para desarrollar un potencial generador de estrategias que mejoren la forma de realizar las tareas y atender los requerimientos del medioambiente, logrando efectos favorables en su crecimiento, fortalecimiento de capacidades y el desempeño empresarial (Covin & Slevin, 1989; Jimenez & Sanz, 2012; Alegre et al., 2013).

La capacidad de aprendizaje organizacional puede ser entendida como el resultado de proponer un conjunto de alternativas en beneficio de la empresa y todos sus miembros en la generación de destrezas, habilidades y conocimientos que favorezcan nuevas formas de hacer las actividades y de ofrecer valor adicional al mercado (Nonaka & Takeuchi, 1995; (Fernandez, Alegre & Chiva, 2012; Chiva et al., 2014). De igual forma Cyert & March (1963) han postulado la necesidad de aprovechar el conocimiento que el entorno les brinda a las empresas continuamente para modificar sus planes y propósitos. Por su parte Leiva (2013) menciona que el emprendedor

aprovecha el aprendizaje generado en las empresas previas en que ha trabajado, facilitándole un mayor entendimiento y un provecho a las vivencias desarrolladas.

Para efectos de esta investigación nos apoyamos en la conceptualización de la capacidad de aprendizaje basada en cinco dimensiones propuesta por Chiva & Alegre, (2007); Chiva & Alegre (2009). En su modelo, la experimentación valora las prácticas de análisis, exploración, investigación, observación para generar propuestas innovadoras y que ofrecen productos y servicios diferenciados. Por su parte, la asunción al riesgo incluye la tolerancia a la incertidumbre, a los errores y a eventos inesperados o no contemplados. El contacto con el entorno es una dimensión que evalúa las relaciones e interacciones con el medioambiente externo, provisto de oportunidades, alternativas, riesgos, contingencias y aprendizajes fuera de control de la empresa. En lo relativo a la comunicación y el diálogo, la capacidad de aprendizaje evalúa qué tan activa, abierta y efectiva es la comunicación con las partes interesadas, y la generación de ambientes de confianza, coordinación y seguridad entre los miembros de la organización. Finalmente, la toma de decisiones colectiva y participativa incluye aspectos relativos a empoderar e involucrar a los colaboradores independientemente de su rango o status, a realizar aportes con su conocimiento y habilidades.

## **1.2. Orientación Estratégica**

La orientación estratégica engloba decisiones estratégicas de la empresa orientadas al logro de un rendimiento superior (Gatignon & Xuereb, 1997; Slater et al., 2006). En particular, Gatignon & Xuereb (1997) afirman que la orientación estratégica refleja el direccionamiento estratégico impulsado por la empresa para crear comportamientos requeridos que se dirijan a la obtención de un rendimiento superior sostenido. Miles y Snow (1986) han postulado que cuanto más aptas son las empresas para acoplar los requerimientos de su entorno y de su dinámica interna más probable sea que alcancen un rendimiento sostenido y exitoso. Por consiguiente, acoplarse a los requerimientos de su entorno requiere de las empresas el soporte de una estructura y unos procesos de gestión adecuadamente diseñados (Miles & Snow, 1986). Adicionalmente estas deben generar las capacidades óptimas para que todos sus recursos se complementen en función a lo que ellas mismas persiguen, considerando los potenciales cambios que se presenten en su entorno inmediato (Miles & Snow, 1978; Hitt, et al., 2011).

Miles et al., (1978) han planteado que un alineamiento efectivo con el entorno, definición de propósitos articulados y mecanismos adecuados para su logro, como lo son roles, relaciones, procesos de gestión resultan un accionar dinámico y complejo que implica un gran número de decisiones y actuaciones en diferentes niveles de organización. De ahí que hayan afirmado que las empresas presentan alguna de las siguientes formas de comportamiento adaptativo que configuran su orientación estratégica, a saber: defensora, prospectiva, analizadora o reactiva (Miles & Snow, 1978, Miles et al., 1978). Estas tipologías estratégicas se describen brevemente a continuación.

Las defensoras se caracterizan por ser empresas que centran su atención en mantener una mayor eficiencia en las operaciones y el control de los sistemas administrativos en consonancia con el mantenimiento de un dominio del mercado estable. Podrían intentar algún desarrollo de productos, pero unido a los bienes y servicios actuales. Por el contrario, las prospectoras se identifican como desarrolladores de su dominio de mercado, buscando y explotando nuevos productos y oportunidades del entorno, creando cambios en la industria; adoptando tecnologías múltiples, gestionando un sistema administrativo que facilita y coordina muchas y diversas operaciones a fin de mantener la flexibilidad y la eficacia.

Por su parte, las analizadoras son descritas como empresas que tienen una posición de orientación estratégica intermedia entre las defensoras y prospectoras y que actúan según sus intereses, tratando de mantener un dominio de mercado híbrido, nuevos nichos y productos y, al mismo tiempo, manteniendo su base de productos

y clientes tradicionales, y equilibrando sus operaciones y sistemas administrativos para lograr tanto estabilidad como flexibilidad. Por último, las rectoras se demarcan como una orientación estratégica residual que carece de un comportamiento proactivo para responder a su entorno, son reservadas y se guardan ante cambios acelerados del mercado (Miles & Snow, 1978, Miles et al., 1978).

### **1.3. Capacidad de aprendizaje organizativo y Orientación estratégica: hipótesis de investigación.**

Estudios empíricos han mostrado que en pequeñas y medianas empresas con un estilo y accionar dinámico, flexible, visionario y de innovación, la experimentación juega un rol relevante. Lo anterior, debido a que sus colaboradores mantienen una búsqueda permanente de nuevas tendencias, mayor interés e interacción en los cambios del entorno, búsqueda de una orientación al cliente, ofreciendo mejores propuestas de valor en productos y servicios (Thomke, 1998; Alegre et al., 2013; Martins & Rialp, 2013; Arzubíaga et al., 2017). Por su parte, Alegre et al., (2013), evidencian que las empresas que desarrollan sus actividades basadas en la experimentación son más propensas a desempeños más innovadores y a un máximo aprovechamiento de sus recursos. Más aún, Martins & Rialp (2013) postulan que las empresas innovadoras y que diseñan productos y servicios diferenciados basan sus desarrollos empresariales en la experimentación. Experimentar para las empresas se convierte en una habilidad organizacional, apoyada en herramientas de análisis y diagnóstico, en la toma de decisiones y generación de conocimiento para nuevas ideas, productos, servicios y estilos para acometer actividades (Thomke, 1998; Chiva et al., 2007; Alegre et al., 2013; Martins & Rialp, 2013). Por consiguiente, se postula la siguiente hipótesis:

**H1:** La experimentación es una dimensión de la capacidad de aprendizaje más relacionada a empresas con una orientación exploradora que aquellas inclinadas a una orientación estratégica defensora; pero, no difiere entre estas dos y las analizadoras.

Por su parte la asunción al riesgo genera aprendizajes variados al estar asociados a factores de incertidumbre, de temor, de inseguridad y de cometer errores. Cuando las empresas adoptan valoraciones, estimaciones y evaluaciones sobre riesgos actuales y futuros están más cerca a identificar sus puntos fuertes y limitaciones, facilitando definir un rumbo más acertado y una orientación estratégica acorde a su entorno (Escriba-Esteve et al., 2009; Martins, et al., 2014; Alegre et al., 2013; Kamasak, 2015; Arzubíaga et al., 2017). En su estudio Kamasak, (2015) menciona que el riesgo es una característica general en el accionar de las empresas, y que atenderlo de forma efectiva es una ventaja significativa de todos sus colaboradores. El riesgo se convierte en un factor crítico de éxito por estar vinculado con el análisis de ideas, de nuevas iniciativas y a la propia creatividad de los emprendedores, quienes deben prepararse a situaciones no previstas (Schein, 2003, Gómez et al., 2010; Fernandez et al., 2012; Kamasak, 2015). Lo anterior lleva a postular que:

**H2:** La asunción al riesgo es una dimensión de la capacidad de aprendizaje mayormente asociada a mipymes con orientación estratégica exploradora que aquellas con orientación defensora; pero, no difiere entre estas dos y las analizadoras.

La interacción con el entorno incide en el aprendizaje de las empresas y en la definición de sus estrategias. Un mayor conocimiento del entorno se convierte en una ventaja competitiva en aquellas organizaciones que establecen estrategias innovadoras, de expansión y crecimiento; su contacto facilita el aprovechamiento de recursos y la generación de destrezas a todos los niveles de la organización (Wales, 2016). Este vínculo con el entorno incluye relaciones, nexos y hasta alianzas con diversos actores externos (Bapuji & Crossan, 2004; Wales, 2016; Arzubíaga et al., 2017). Por su parte Kamasak (2015) afirma que mantener un contacto constante con el entorno, las demandas de los usuarios, los avances en tecnología y en nuevos diseños productivos se asocia con

la obtención de mayores niveles de aprendizaje en las empresas, cuando se establece una visión activa sobre sus cambios. Es posible, entonces, postular que:

**H3:** La interacción del entorno es una característica de la capacidad de aprendizaje más vinculada a mipymes con una orientación exploradora que aquellas que siguen una orientación defensora; pero, no difiere entre estas dos y las analizadoras.

Mantener una comunicación dinámica, abierta en todas las direcciones y entre todas las unidades organizativas ha sido reconocido un recurso estratégico invaluable (Eris & Ozmen 2012; Martins & Rialp, 2013; Lee et al., 2017). La formación de sus colaboradores y el acompañamiento en las acciones que realizan fomenta el aprendizaje de la empresa y permea la búsqueda de mejores desempeños y formas de comunicarse a lo interno (Martins et al., 2014; Alegre et al., 2013; Wales, 2016; Arzubíaga et al., 2017; Lee et al., 2017). Por su parte, Lee et al., (2017) mencionan que la generación de actividades internas de diálogo y participación asertiva entre los colaboradores y los grupos de interés de la organización conducen al desarrollo de habilidades diferenciadoras. Acorde con Wales (2016) incentivar y promover a lo interno canales de comunicación efectivos y eficientes es característico en empresas que recurren a estrategias de crecimiento, de innovación y de desarrollo constante. Esto lleva a proponer como hipótesis, que:

**H4:** La dimensión comunicación y diálogo de la capacidad de aprendizaje se vincula mayormente a mipymes que siguen una orientación exploradora que aquellas que se ajustan a orientación defensora; pero, no difiere entre estas dos y las analizadoras.

Clarificar roles de los colaboradores de la empresa, su participación y grado de responsabilidad se considera un factor clave de éxito en la definición de la estrategia (Lee et al. (2017). En lo referente a empresas que incentivan y animan a sus colaboradores a aportar y desarrollar nuevas ideas estudios empíricos han evidenciado que tienden a ser más innovadoras (Alegre et al., 2013; Kamasak, 2015; Wales, 2016). Así, por ejemplo, las empresas dinámicas, innovadoras y que se apoyan en la exploración continua, tienen como patrón esencial para su funcionamiento, el intercambio de opiniones y puntos de vista, el apoyo a las ideas y el consenso en las decisiones de corto y largo plazo (Gómez et al., 2010; Alegre et al., 2013; Wales, 2016; Arzubíaga et al., 2017; Kamasak, 2015; Lee et al., 2017). Con lo anterior se postula que:

**H5:** La toma de decisiones conjunta de la capacidad de aprendizaje se asocia más a empresas con orientaciones estratégicas exploradoras que aquellas que se ajustan a orientaciones estratégicas defensoras; pero, no difiere entre estas dos y las analizadoras.

---

## 2. Metodología

### 2.1. Medidas

Para medir la orientación estratégica el directivo o propietario de la mipyme se autclasifica en una, de entre cuatro posibles, descripciones de estrategias que mejor se ajustan a su empresa en comparación con otras empresas del sector. Lo anterior se tomó de la variable categórica nominal propuesta por Snow & Hrebiniak (1980), utilizada en este estudio como variable independiente.

Por su parte, cada una de las cinco dimensiones del constructo capacidad de aprendizaje organizativa, desarrollada por Chiva & Alegre, (2007); Chiva & Alegre (2009), son tomadas como variables dependientes. La dimensión experimentación consta de 2 ítems; asunción al riesgo, 2 ítems; interacción con el entorno, 3 ítems, diálogo, 4 ítems y toma de decisión participativa, 3 ítems. En cada una de ellas se solicita al entrevistado valorar su grado de acuerdo en que cada afirmación del ítem corresponde a lo que se vive en su empresa, mediante una escala tipo Likert de 7 puntos, desde 1 igual a totalmente en desacuerdo hasta 7 totalmente de acuerdo.

## 2.2. Instrumento y muestra

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario a una muestra de 162 propietarios o gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. El estudio de campo se realizó entre los meses de junio y noviembre del 2018. El instrumento se aplicó bajo la modalidad de entrevista “cara a cara”.

Entre las características de la muestra se tiene que la antigüedad media de las empresas, desde su creación, es de 21,3 años (DE=19,1), con un mínimo de 1 año de creada hasta máximo de 75 años. En mayor proporción correspondió a mipymes dedicadas al comercio y servicios (72,8%). Un 14,2% reportó actividad exportadora. Por su parte, la mayoría de entrevistados fueron hombres (67,9%); la media de años de experiencia previa como gerentes se ubicó en 4,5 años (DE= 7,87 años) entre un rango de mínimo 1 año hasta un máximo de 49 años. La mayoría de entrevistados contaba con estudios universitarios (85%).

## 2.3 Procedimiento

En una primera fase se ejecutó un análisis factorial confirmatorio (AFC), con el propósito de evaluar la unidimensionalidad del constructo capacidad de aprendizaje organizativo. Para ello, se valora la validez de los puntajes de orden jerárquico de la escala desarrollada por Chiva & Alegre (2007); Chiva & Alegre (2009) y aplicada al contexto de mipymes en Costa Rica. El modelo jerárquico para el AFC contiene cinco factores de primer orden (las dimensiones de capacidad de aprendizaje organizativo) y dos de ellos, al menos con dos indicadores, acorde con lo señalado por Kline (2011).

El análisis se ejecutó con el software EQS 2.0, siguiendo la guía recomendada por Byrne (2008). Se procedió a evaluar el modelo general (residuos y estadísticos de bondad de ajuste. De estos últimos, se verifican los 4 índices más reportados en la literatura de SEM, a saber, *RMSEA* y sus intervalos de confianza; *GFI*, *CFI* y *SRMR*, acorde con Kline (2001). Los valores considerados para el *RMSEA* son los siguientes: menores a 0,05, un buen ajuste; hasta 0,08 un ajuste razonable; entre 0,08 y 0,10 un ajuste mediocre, mientras que mayores a 0,10 un pobre ajuste. En lo relativo a *GFI* un nivel de ajuste son valores superiores a 0,95; *CFI* superiores a 0,90 y, finalmente, con el índice *SRMR* 0,05 o menor (Byrne, 2008, p. 96-102). Seguidamente, se evalúan las estimaciones de parámetros individuales (viabilidad de las estimaciones y su significancia estadística). Luego, se evalúan errores de especificación del modelo mediante la prueba *Lagrange Multiplier Test*, con el fin de valorar parámetros que contribuyan en un cambio significativo en el estadístico chi-cuadrado ( $\chi^2$ ).

Esto último determina la posibilidad de seguir un análisis post-hoc para reespecificar y reestimar el modelo de medida jerárquico con el objetivo de explorar posible mejora en el reajuste del modelo de medida; que guarde un significado sustantivo, como lo podrían ser la correlación de errores (Byrne, 2008). Se debe mencionar que, ante la presencia de no normalidad multivariable (valor superior a 5 en el coeficiente de Mardía, según Blenter, citado por Byrne, 2018, p.131), EQS proporciona la opción de estimación de estadísticos de bondad de ajuste robustos Satorra-Bentler ( $S-B\chi^2$ ). El coeficiente Rho ofrece un buen estimador de la consistencia interna, cuando se estiman modelos multifactoriales (Byrne, 2018).

En una segunda fase, con el objetivo de analizar si el grado percibido de cada uno de las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo responden a los tres distintos tipos de orientación estratégica al que se ajustan las mipymes se recurre a la prueba no paramétrica Kruskal Wallis (de la Garza et al., 2013; Field, 2013). Lo anterior, como resultado del incumplimiento del supuesto de normalidad de los datos en cada uno de los grupos con tamaños de muestras desiguales, que provoca que el estadístico *F* de un ANOVA pueda perder eficacia ante distribuciones de datos sesgadas (asimétricas) y afectar la potencia de *F* (Field, 2013, p. 444-445).

Esta prueba evalúa la hipótesis de que múltiples grupos independientes provienen de diferentes poblaciones (Field, 2013). Tomando lo anotado por Anderson et al., (2008), para este estudio equivale a demostrar que los niveles de cada dimensión de la capacidad de aprendizaje organizativo difieren significativamente dependiendo del tipo de orientación estratégica a la que se ajusta la mipyme. Una vez, realizada la prueba del estadístico H, que se distribuye como una chi-cuadrada, y se demostrara la hipótesis anterior, se procedería a determinar las diferencias por pares de grupos. Para ello, se recurre al análisis de comparaciones múltiples Bonferroni de Dunn, según lo sugerido por Dinno (2015). Se recurre al software Stata 14 para los procesamientos estadísticos correspondiente.

### 3. Resultados

#### **AFC para el modelo de medida jerárquico de la escala de capacidad de aprendizaje organizativo**

Al evaluar la validez del modelo jerárquico de la escala de capacidad de aprendizaje organizativo la evaluación de los residuales estandarizados sugeriría valorar posible error de especificación mediante LMTest; empero, los estadísticos de ajuste global del modelo mostraron un ajuste razonable ( $S-B\chi^2$  de 142,26 con 72 gl,  $p < 0,000$ ; CFI de 0,924; RMSEA de 0,078, con un IC90% [0,059, 0,096]). Las estimaciones de los parámetros mostraron signos positivos y estadísticamente significativos. El estadístico Rho relativo a la fiabilidad de la escala, se ubicó en 0,95 lo que sugiere un buen nivel de consistencia interna. La prueba LMTest sugiere un posible error de covarianza entre los apartados 9 y 10 de la capacidad de aprendizaje organizativo. El contenido de estos es, respectivamente, el siguiente: “Existe una comunicación libre y abierta en mi grupo de trabajo” y “Los directivos facilitan la comunicación”. Dado lo representativo de estas consultas se ejecutó un análisis post-hoc, covariando los errores de estos apartados con el fin de explorar el nivel de ajuste del modelo global.

El resultado mostró una mejora del ajuste global del modelo ( $S-B\chi^2$  de 114,07 con 71 gl,  $p < 0,000$ ; un CFI de 0,954; un RMSEA de 0,061 con IC90% [0,039, 0,081]). Los residuos estandarizados tendieron a ubicarse mayormente entre -0.1 y 0.1; sin embargo, se procedió a nuevamente a la prueba LMTest que sugiere un posible error de covarianza entre los apartados 12 y 13 siguientes: “Los directivos de esta organización a menudo involucran a los trabajadores en decisiones importantes” y “Las políticas están influidas de manera significativa por la visión de los trabajadores”. Con el fin de explorar el ajuste del modelo global covariando estos dos factores, el análisis post-hoc ofrece un buen ajuste del modelo jerárquico, con un 90,47% de residuales estandarizados ubicados ó entre -0.1 y 0.1, y un 9,62% en un rango entre -0.1 a -0,2 y 0.1 a 0.2. Asimismo, se muestra un buen ajuste del modelo ( $S-B\chi^2$  de 104,76, con 70 gl,  $p < 0,000$ ; un CFI de 0,963; un RMSEA de 0,056, con un IC90% [0,031, 0,076]). Las estimaciones de parámetros mostraron signos positivos y estadísticamente significativos.

La Tabla 1 presenta descriptivos de las puntuaciones de la escala de capacidad de aprendizaje organizativo según cada grupo que conforman los tipos de estrategias seguidas por las mipymes. En primera instancia, los grupos son de tamaño desigual. En lo relativo a las medias de puntuación de cada uno de las cinco dimensiones de la escala, las Mipymes que se ajustan a una estrategia exploradora muestran puntuaciones mayores (entre 6,45 y 5,47) que aquellas que siguen una estrategia analizadora (entre 6,10 y 4,68), y éstas mayores que aquellas que se decantan por seguir una estrategia defensora (5,99 y 4,31).

**Tabla 1**  
 Descriptivos de las dimensiones de la escala de aprendizaje organizativo según tipo de orientación estratégica N=162

	Exploradoras n=78				Analizadora n=24				Defensora n=60			
	Media	DE	Mín.	Máx.	Media	DE	Mín.	Máx.	Media	DE	Mín.	Máx.
Experimentación	6,08	1,10	3	7	5,75	1,23	3	7	5,5	1,36	1	7
Asunción al riesgo	5,47	1,60	1	7	4,68	1,79	1	7	4,31	1,60	1	7
Interacción entorno	5,61	1,53	1	7	4,91	1,93	1,3	7	4,46	1,53	1	7
Diálogo	6,45	0,85	1,8	7	6,10	1,08	3,3	7	5,99	1,28	1	7
T.D. participativa	5,87	1,31	1	7	5,31	1,53	1	7	4,78	1,46	1	7

En esta investigación se analiza el grado percibido de dimensiones de capacidad de aprendizaje organizativo entre los tipos de orientación estratégica seguidas en mipymes. El incumplimiento del supuesto de normalidad implica recurrir a la prueba alternativa, no paramétrica, Kruskal-Wallis. Lo anterior, por motivo que, entre los supuestos requeridos para el ANOVA de un factor, se tuvo que: a) la visualización de los histogramas y las pruebas de Shapiro-Wilks y Shapiro-Francia no permiten dar soporte a la hipótesis nula, en varias dimensiones de la escala para cada orientación estratégica, que sus datos se distribuyen normalmente; b) en cambio, el test de Levene permitió dar soporte a la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas en los grupos de estrategia para los datos de cada uno de las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo, con excepción de los relativos a la dimensión diálogo; c) cada estrategia es independiente.

La Tabla 2 resume los valores de los rangos de la media y los estadísticos de la prueba, incluyendo los criterios del análisis post-hoc para la prueba Kruskal-Wallis. Como lo muestran los valores reportados del estadístico chi-cuadrado de esta prueba y los niveles de significancia, en la columna dos de la Tabla 2, se tiene evidencia para rechazar la hipótesis nula acerca de la igualdad en los rangos de media entre grupos. Lo anterior sugiere la existencia de una diferencia, estadísticamente significativa, en cada una las dimensiones de capacidad de aprendizaje organizativo entre los tres grupos de estrategias a los que se ajustan las mipymes estudiadas.

**Tabla 2**  
Prueba Kruskal-Wallis y comparaciones múltiples Bonferroni-Dunn

Dimensión	$\chi^2$ (g.l.) $p$ -value	Comparaciones múltiples <sup>a</sup>		
		Expl <sup>b</sup> - Def <sup>c</sup> z-ajustada	Expl <sup>b</sup> - Analiz <sup>d</sup> z-ajustada	Analiz <sup>d</sup> - Def <sup>c</sup> z-ajustada
Experimentación	8,66(2)*	2,92 **	1,27	0,84
Asunción al riesgo	17,94(2)***	4,16***	2,06	0,96
Interacción entorno	18,94 (2)***	4,34***	1,65	1,48
Diálogo	6,28 (2)*	2,44**	1,33	0,44
T.D. participativa	20,72 (2)***	4,52***	1,81	1,46

Nota: \* < 0,05, \*\* < 0,01, \*\*\* < 0,001

<sup>a</sup>Comparaciones múltiples basadas en el ajuste Bonferroni de Dunn, según lo propuesto y desarrollado para Stata por Dinno (2015), <sup>b</sup>Exploradora, <sup>c</sup>Analizadora, <sup>d</sup>Defensora.

Para determinar las diferencias por pares de grupos, se recurrió al análisis de comparaciones múltiples Bonferroni de Dunn, según lo sugerido por Dinno (2015), una vez realizada la prueba de Kruskal-Wallis. Las columnas 3 a 5 de la Tabla 2 muestran los valores del estadístico z-ajustado de Dunn para la diferencia de rangos de medias en cada grupo, así como, el valor  $p$  ajustado de Bonferroni. Los valores  $p$  menores a 0,05 permiten rechazar la hipótesis nula que los puntajes de la variable dependiente no difiere entre grupos.

Los resultados permiten confirmar que las mipymes que se ajustan a una estrategia exploradora muestran una diferencia, estadísticamente significativa, en los rangos de medias de cada uno de las dimensiones de capacidad de aprendizaje organizativo respecto de aquellas que se ajustan a una estrategia defensora. En las demás comparaciones de grupos de ajuste de estrategia (exploradoras respecto a analizadoras; analizadoras respecto a defensoras) no se evidencian diferencias estadísticamente significativas. Lo anterior, permite dar soporte a las hipótesis H1, H2, H3, H4 y H5.

Si bien, el no cumplimiento del supuesto de normalidad en la distribución de datos de cada uno de los grupos de orientación estratégica no permitió emprender el análisis ANOVA de un factor, se procedió a generar los reportes para determinar si los resultados difieren de los obtenidos con la prueba no paramétrica.

## 4. Conclusiones

El propósito de este estudio ha sido explorar si dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativa responden a diferentes estilos de orientación estratégica en mipymes. Los resultados de la prueba no paramétrica, utilizada en esta investigación, aportan evidencia a las hipótesis formuladas. Específicamente, que las dimensiones experimentación, asunción del riesgo, interacción con el entorno, comunicación y diálogo, toma de decisiones colectiva y participativa dependen del tipo de orientación estratégica al que se ajustan las mipymes.

Más aún, estas dimensiones exhiben niveles de valoración mayores para mipymes con una orientación estratégica exploradora, que difieren significativamente de aquellas que se decantan por una orientación estratégica defensora. Por otra parte, el estudio revela que no existen diferencias significativas entre las valoraciones de esas dimensiones entre las mipymes que siguen una estrategia exploradora y las que se ajustan a una orientación analizadora; igualmente, entre éstas últimas con las que siguen una orientación defensora.

En lo relativo al primer resultado, estudios previos evidencian que la experimentación y la interacción con el entorno resultan ser capacidades de aprendizaje más proclives en organizaciones que demandan la búsqueda de oportunidades, de nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos y de productos (Alegre et al., 2013; Kamasak, 2015; Arzubíaga et al., 2017). Esto último, va en la línea del resultado obtenido de que estas dos dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo se manifiesten en mayor medida en Mipymes que se ajustan a una orientación estratégica exploradora que defensoras.

Las diferencias encontradas en capacidades de aprendizaje relativas a la asunción al riesgo y la toma de decisiones participativa entre mipymes con orientación exploradora de aquellas que se inclinan por una defensora puede justificarse por motivo que las primeras tienden a ser proactivas, flexibles, dinámicas y adaptables; lo mismo que, tienden a apoyarse en distintas habilidades y capacidades para lograr mayores desempeños (Gomez et al., 2010; Martins & Rialp 2013; Arzubíaga et al., 2017).

Finalmente, la diferencia marcada en los niveles de la dimensión diálogo y comunicación entre mipymes con orientación exploradora frente a las defensoras encuentra respaldo en lo señalado por Lee et al. (2017) en el sentido que las organizaciones más proclives a la innovación promueven el diálogo y la participación asertiva entre los colaboradores y los grupos de interés. Asimismo, en lo que postula Wales (2016), que las empresas que proponen estrategias de crecimiento, innovación y desarrollo constante tienden a caracterizarse por incentivar canales de comunicación efectivos.

En lo referente al segundo resultado, Miles et al., (1978) proponen que las empresas analizadoras resultan ser una combinación única de los tipos de orientación exploradora y defensora, pudiendo combinar las fortalezas de estas dos últimas dentro de un sistema único. De acuerdo con estos autores, se trata de organizaciones que atienden el desafío de lograr un balance o manejo dual en lo tecnológico y lo administrativo para alcanzar eficiencia y eficacia, al mismo tiempo. La literatura ha apuntado al hecho que las empresas que propenden hacia una orientación analizadora pueden caracterizarse como empresas con capacidades de orientación estratégica mixta (Fernandez et al., 2012; Martins et al., 2014). Así, por ejemplo, organizaciones que se desempeñan en ambientes dinámicos e innovadores suelen adaptar elementos del estilo de una exploradora, o si actúan en ambientes menos dinámicos, tienden a privilegiar actividades rutinarias hacia la eficiencia organizativa (Martins et al., 2014; Arzubíaga et al., 2017). Esto podría respaldar el hecho de que las analizadoras no se diferencien significativamente, de las mipymes con orientación exploradora, ni con aquellas que siguen una orientación defensora.

Entre las líneas futuras de investigación se podría desarrollar estudios de casos que profundicen en la comprensión de mecanismos facilitadores o inhibidores del aprendizaje organizativo de mipymes en las tres tipologías de orientación estratégica. No menos importante, sería profundizar en cómo logran mipymes analizadoras gestionar recursos de aprendizaje para atender el riesgo de dualidad de mercado, tecnología y de estructura administrativa; identificando similitudes y elementos diferenciadores en comparación con aquellas que siguen una orientación exploradora y aquellas que siguen una orientación defensora. Asimismo, podría acompañarse este tipo de análisis en línea con estudios de *organizaciones ambidiestras* (O'Reilly III y Tushman, 2013).

Adicionalmente y dado el vínculo que la evidencia empírica ha mostrado en lo relativo al efecto de la capacidad de aprendizaje organizativo en el desempeño innovador, podría estudiarse a futuro qué tanto interactúa el tipo de orientación estratégica en esta relación. A su vez, podría resultar valioso analizar si estos efectos de interacción difieren entre el sector que operan las mipymes, por ejemplo, entre empresas manufacturas y no manufactureras (servicios y comercio), o entre empresas tipo KIBS (knowledge-intensive business services) y no-KIBS; o entre empresas basadas en tecnología (NTBFs) respecto al nivel tecnológico de las mismas.

---

## Referencias bibliográficas

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). Statistics for business and economy. *Second piece. Translated in Albanian by published company "UET Press. Tirana.*
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management. *Review of Managerial Science*, 1-31.
- Byrne, B. M. (2008). Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming (Second, Ed.). New York: USA: Psychology Press.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management learning*, 35(4), 397-417.
- Cangelosi, V.E. and Dill, W.R. (1965). "Organizational learning: observations toward a theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, pp. 175-20.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2007). Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers. *Technovation*, 27(10), 616-627.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Cyert, R. y March, J. (1963). Teoría de las Decisiones Económicas en la Empresas. Mexico DF.: Herrero Hermanos Sucesores, S.A Editores
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- De la Garza, J.; Morales, B.N.; y Gonzalez, B.A. (2013). Análisis estadístico multivariante: un enfoque práctico. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dinno, A. (2015). Nonparametric pairwise multiple comparisons in independent groups using Dunn's test. *The Stata Journal*, 15(1), 292-300.
- Duncan, R. and Weiss, A. (1979) "Organizational learning: implications for organizational design", *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 75-123.
- Eris, E. D., & Ozmen, O. N. T. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Economic Sciences & Applied Research*, 5(1), 77-108.

- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation, performance of small, and Medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 157-170.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (Fourth Ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Gómez, J., Llonch, J., & Rialp, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de gestión*, 85-110.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Jimenez D., Sanz R., (2012) Innovación, Aprendizaje Organizativo y Resultados Empresariales: Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (29), 31-56.
- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: a resource-based study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330–1337. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.311>
- Khin, S., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2012). The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 743-748.
- Kline, R.B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Third, Ed.). New York, USA: The Guilford Press
- Lee, R., Lee, J.-H., & Garrett, T. C. (2017). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, (August).
- Leiva, J. C. (2013). ¿Who are the SME creators in Costa Rica?. *Tec Empresarial*, 7(2), 9-17.
- Martins, I., & Rialp, A. (2013). Orientación emprendedora, hostilidad del entorno y la rentabilidad de la Pyme: una propuesta de contingencias. *Innovar*, 25(55), 117-130
- Martins, T. S., Kato, H. T., Martins, R. D. R. R., & da Silva, E. D. (2014). An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 13(1), 22-33.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, NY.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Nonaka, H. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford University Press.

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. Reflections: *The Sol Journal*, 4(4), 27-38.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Thomke, S.H. (1998), “Managing experimentation in the design of new products”. *Management Science*, 44(6), 743-762.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34, 3-15.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.