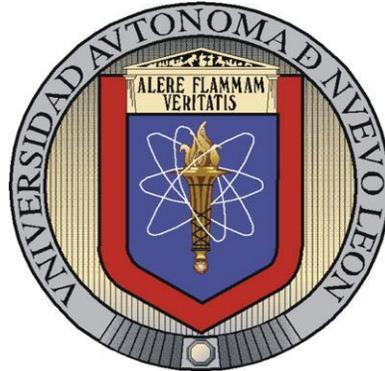


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



**HABILIDADES BLANDAS DE LOS COLABORADORES QUE
IMPACTAN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES
EDUCATIVAS DE NIVEL BÁSICO Y MEDIO SUPERIOR EN NUEVO
LEÓN**

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

Tesis Doctoral presentado por:

María Fernanda Cavada Maldonado

Directora de tesis:

Dra. Katia Site Pérez Martínez

Monterrey, México

Abril, 2025

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSGRADO**

Comité doctoral de Tesis:

**HABILIDADES BLANDAS DE LOS COLABORADORES QUE IMPACTAN EL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES EDUCATIVAS DE NIVEL
BÁSICO Y MEDIO SUPERIOR EN NUEVO LEÓN**

Aprobación de la Tesis:

**Dra. Katia Site Pérez Martínez
Presidente**

**Dr. Joel Mendoza Gómez
Secretario**

**Dra. María Mayela Téran Cázares
Vocal 1**

**Dr. Klender Aimer Cortez Alejandro
Vocal 2**

**Dr. Carlos Alberto Porras Mata
Vocal 3**

Monterrey, N.L., México.

Abril, 2025

Declaración de autenticidad

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: María Fernanda Cavada Maldonado

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters that appear to be 'MFC' followed by a large 'X' or similar flourish.

Firma:

Fecha: Abril, 2025

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS

AO	Aprendizaje organizacional
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
CAINTRA	Cámara de la Industria de Transformación
CANACO	Cámara de Comercio, Industria y Minería
CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
ENAPROCE	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
IILSEN	Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SIGED	Sistema de Información y Gestión Educativa

ÍNDICE GENERAL

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE ECUACIONES	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	13
1.1. Antecedentes del problema a investigar	13
1.1.1. Hechos que contextualizan el problema	15
1.1.2. Las causas y la consecuencia de los hechos	22
1.1.3. Grafica de causas y consecuencia del problema a investigar	24
1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del Problema	25
1.2.1. Antecedentes Teóricos de la variable dependiente (Y)	25
1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente con respecto a las variables independientes	27
1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos	30
1.3. Pregunta Central de Investigación	30
1.4. Objetivo General de la Investigación	30
1.5. Hipótesis General de Investigación	31
1.6. Metodología	31
1.7. Justificación de la Investigación	32
1.8. Delimitaciones del estudio	33
1.9. Matriz de Congruencia	34
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	35
2.1. Marco Teórico: Aprendizaje Organizacional (Y)	35
2.1.1. Teorías y definiciones del aprendizaje organizacional	36
2.1.2. Investigaciones aplicadas sobre la variable (Y): aprendizaje organizacional	41
2.2. Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes	43
2.2.1. Variable independiente: Trabajo colaborativo (X1)	43
2.2.2. Variable independiente: Toma de decisiones (X2)	49
2.2.3. Variable independiente: Resiliencia (X3)	56
2.2.4. Variable independiente: Creatividad (X4)	61

2.2.5	Variable independiente: Intraemprendimiento (X5)	67
2.3	Hipótesis Operativas	72
2.3.1.	Modelo Gráfico de la Hipótesis	73
2.3.2.	Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis	74
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA		76
3.1	Tipo y diseño de la investigación	76
3.1.1	Tipos de investigación	76
3.2	Métodos de recolección de datos	78
3.2.1	Elaboración de la encuesta	78
3.2.2	Operacionalización de las variables de la hipótesis para la encuesta	81
3.2.3	Método de evaluación de expertos	86
3.3	Población, marco muestral y muestra	88
3.3.1.	Tamaño de la muestra	88
3.3.2.	Sujetos de Estudio	90
3.4	Métodos de Análisis	90
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS		92
4.1	Prueba piloto	92
4.2	Resultados finales	96
4.2.1	Estadística descriptiva	96
4.2.2	Análisis estadístico: Ecuación lineal múltiple	102
4.3	Comprobación de Hipótesis	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		112
Referencias		123
INDICE ANEXOS		137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de empresas por tamaño	18
Tabla 2. Distribución del gasto privado en educación (mdp)	20
Tabla 3. Definiciones conceptuales: Aprendizaje Organizacional	39
Tabla 4. Definiciones conceptuales: Trabajo Colaborativo	46
Tabla 5. Definiciones conceptuales: Toma de decisiones	52
Tabla 6. Definiciones conceptuales: Resiliencia	58
Tabla 7. Definiciones conceptuales: Creatividad	64
Tabla 8. Definiciones conceptuales: Intraemprendimiento	69
Tabla 9. Tabla de Relación Estructural Hipótesis- Marco Teórico	74
Tabla 10. Resumen de preguntas por variable	79
Tabla.11 Operacionalización de la variable: Aprendizaje Organizacional	82
Tabla.12 Operacionalización de la variable: Trabajo Colaborativo	83
Tabla.13 Operacionalización de la variable: Toma de decisiones	84
Tabla.14 Operacionalización de la variable: Resiliencia	84
Tabla.15 Operacionalización de la variable: Creatividad	85
Tabla.16 Operacionalización de la variable: Intraemprendimiento	85
Tabla.17 Perfil de los jueces	86
Tabla 18. Resultados de ítems eliminados por expertos	87
Tabla 19. Alpha de Cronbach	93
Tabla 20. Interpretación estadística KMO	94
Tabla 21. Resultados análisis componentes principales	94
Tabla 22. Resumen de resultados ítems finales	95
Tabla 23. Alpha de Cronbach final	95
Tabla 24. Resultados estadísticos de las variables	101
Tabla 25. Prueba de Kolmogórov-Smirnov	104
Tabla 26. Interpretación coeficiente de Pearson	105
Tabla 27. Resultados coeficientes de Pearson	106
Tabla 28. Interpretación de R ²	107
Tabla 29. Resultados ANOVA y Durbin-Watson	108
Tabla 30. Resultados de la regresión lineal múltiple, método pasos sucesivos	109
Tabla 31 Resultados de la regresión lineal múltiple por bloques	109
Tabla 32. Variables excluidas	110
Tabla 33. Resultados de las hipótesis de investigación	111

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Número de instituciones educativas particulares en Nuevo León	21
Gráfica 2. Mapa conceptual del problema bajo estudio	24
Gráfica 3. Género de los encuestados	96
Gráfica 4. Edad de los encuestados	97
Gráfica 5. Estado civil	97
Gráfica 6. Grado de escolaridad	98
Gráfica 7. Tiempo laborando en institución educativa actual	98
Gráfica 8. Puestos que ocupan los encuestados	99
Gráfica 9. Distribución instituciones educativas por municipio	100
Gráfica 10. Número de empleados	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea del tiempo- Hechos que contextualizan el problema	22
Figura 2. Antecedentes teóricos	30
Figura 3. Modelo Gráfico de Variables	73
Figura 4. Diagrama de dispersión- Supuesto linealidad	102
Figura 5. Diagrama de dispersión- Supuesto homocedasticidad	103
Figura 6. Histograma de probabilidad normal	104
Figura 7. Gráfica de probabilidad normal	104

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Fórmula con probabilidad de éxito y fracaso para poblaciones finitas	89
Ecuación 2. Cálculo del tamaño de la muestra con probabilidad de éxito y fracaso para poblaciones finitas	89

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional, la estructura y el desarrollo organizacional son conceptos fundamentales que se han estudiado a lo largo de los años para conocer sobre la gestión de una empresa. El aprendizaje organizacional nace de la idea de construir redes de comunicación entre los miembros de una organización para lograr transferir conocimientos y habilidades a los miembros de un grupo (Waruwu et al., 2020).

Las principales líneas teóricas del aprendizaje organizacional son el enfoque conductual en las organizaciones, las teorías de acción, las teorías de cambios cognitivos y las teorías de generación del conocimiento (Antunes & Pinheiro, 2020). De manera que, el objetivo de la presente investigación es comprender el vínculo entre el aprendizaje organizacional y cinco habilidades blandas: trabajo colaborativo, toma de decisiones, resiliencia, creatividad e intraemprendimiento.

En el capítulo 1 se explica la naturaleza y dimensión del estudio. Se inicia con los antecedentes del problema a investigar, así como una línea del tiempo de hechos que contextualizan el fenómeno, además de las causas y consecuencias del problema. Posteriormente, se realiza el planteamiento teórico del problema de investigación. Se hace una revisión de la literatura previa sobre el problema y las variables del estudio, específicamente la variable dependiente, aprendizaje organizacional. A partir de esta revisión surge la pregunta central de investigación, el objetivo de la investigación, una breve explicación de la metodología, así como el planteamiento de la hipótesis general. Por último, se presenta la justificación del estudio y se mencionan las delimitaciones de la investigación.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico. El objetivo del marco teórico es realizar un análisis sobre la literatura previa y estudios relacionados a las variables, tanto la dependiente como las cinco variables independientes. En este análisis se incluyen específicamente definiciones conceptuales, relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes, así como investigaciones aplicadas para cada variable. De igual manera, se establece y justifica una definición conceptual bajo la cual la variable se estudia a lo largo de la

investigación. Así mismo, se establecen las hipótesis operativas y el modelo gráfico de hipótesis de la investigación.

En cuanto al capítulo 3 se detalla la estrategia metodológica que se utilizó. Se menciona el diseño y tipo de investigación, asimismo, de manera detallada se explica el procedimiento llevado a cabo para la elaboración del instrumento de medición. Se presenta la operacionalización de las variables y la validez de contenido de parte de los expertos. Además, se presenta la población, el tamaño de la muestra, los sujetos de estudio y los métodos de análisis estadísticos.

En el capítulo 4, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de medición con una prueba piloto y se analizan los resultados finales mediante estadística descriptiva e inferencial. En cuando a la estadística descriptiva se describen los resultados de la estadística descriptiva de los sujetos de estudio, así como de las variables de estudio en donde se incluyen las frecuencias de la media, desviación estándar, mínimo y máximo. Asimismo, se incluyen los resultados del coeficiente de Pearson. Por último, en base a los resultados del análisis estadístico inferencial, a través de la regresión lineal múltiple, se presenta la comprobación de las hipótesis.

Finalmente se incluyó la sección de conclusiones y recomendaciones. En dicha sección se exponen los logros y hallazgos alcanzados. Se realiza una interpretación sobre los resultados a través de las siguientes secciones: cumplimiento de objetivos, síntesis y discusión de resultados, implicaciones teóricas y prácticas y aportación metodológica. Por último, la investigación termina con limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

A través de este apartado se tiene un acercamiento puntual al tema de investigación, el porqué y el cómo se pretende realizar el estudio. La investigación se centra en el aprendizaje organizacional, el cual ha sido estudiado desde hace años desde diversas perspectivas en distintos sectores.

Con relación al aprendizaje organizacional, Rivas-Peralta et al., (2022) contribuyen a la consolidación de las habilidades necesarias para que se genere conocimiento dentro de la organización. Dicho conocimiento en función del flujo de información generado en las operaciones y procedimientos de la empresa. Rivera-Porras (2019) explica este proceso como la relación del individuo, del equipo y de la empresa, el cual se determina por procesos de adquisición, gestión y capacitación a los empleados, también como la búsqueda y creación del conocimiento.

Se pretende estudiar este constructo en un contexto específico, las PYMES del sector educativo en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Mediante la investigación, se busca conocer las causas y consecuencias en relación de la falta de aprendizaje organizacional en dicho contexto; así como establecer las variables que se encuentran relacionadas y que generan un impacto en el proceso.

1.1. Antecedentes del problema a investigar

Autores refieren que, hoy en día, son más las empresas que reconocen la importancia de sus procesos de aprendizaje dentro de la organización. A través de los años se ha estudiado desde diferentes disciplinas las cuales han generado diferentes teorías y explicaciones sobre la manera de construir, compartir y generar el proceso de aprendizaje y de enseñanza. A nivel individual, el aprendizaje es influenciado por factores internos como la motivación, la personalidad, y la interacción con un entorno específico. Es considerado un proceso dinámico en el cual la persona puede comprender, construir y modificar sus procesos cognitivos (Fernández, 2019).

Fernández (2019) expone la idea de que las empresas no aprovechan el conocimiento que se genera a nivel individual, es decir, se queda únicamente a disponibilidad de quien lo posee sin que otros puedan beneficiarse del mismo. Para las empresas, suele ser complicado transformar este aprendizaje individual en un conocimiento colectivo.

Con relación al aprendizaje como factor de éxito de una organización, Ortiz (2020) refiere que, “El aprendizaje es elemento clave para la gerencia de una organización. Los procesos de formación y aprendizaje permanente deben ser el eje vertebral de la gerencia institucional. Contar con un personal formado y que aprende continuamente garantiza calidad, eficacia y eficiencia en el servicio” (p. 266). Es necesario que los empleados de una organización logren saber cómo hacer las tareas, por lo que, es necesario se fomenten en ellos conocimientos, valores, capacidades, y habilidades con el fin de cumplir los objetivos de la organización (Ortiz, 2020).

Rivera (2020) señala que existen cinco factores que afectan al aprendizaje organizacional. Entre ellos, que la empresa ya no busca aprender ni generar nuevas experiencias. Asimismo, con relación a la toma de decisiones, establece que se llegan a afectar cuando el proceso es rígido, causando que no se cumplan las necesidades y objetivos establecidos. De tal manera que se afecta en el ambiente y en la autonomía de los empleados.

Aguiar (2020) establece que las empresas utilizan estratégicamente el conocimiento para ciertas funciones. Entre ellas, el poder distinguir cambios en el ambiente externo. Así como estrategia que consiste en la creación, organización y el procesamiento de información de manera que se genere conocimiento nuevo. Por último, establece el uso de la información para la toma de decisiones en la organización.

Las organizaciones requieren de una estrategia organizacional que les permita permanecer a lo largo del tiempo. La habilidad de aprender rápido es una competencia única en las organizaciones, enriquecer a sus colaboradores mediante conocimientos y experiencias les brindan una ventaja competitiva que permitiría el crecimiento organizacional y su permanencia

en el mercado (Rivera, 2020). Por otra parte, autores coinciden en la importancia del estudio de capacidades y habilidades relacionadas al aprendizaje organizacional y la competitividad (Cortés et al., 2019). Respecto a las PYMES y el conocimiento dentro de la organización, se han estudiado factores tales como el capital inicial, financiamiento, registros, relaciones comerciales; los cuales afectan directamente en los proyectos de los emprendedores dificultando la generación de un conocimiento estable (Rivera, 2020).

1.1.1. Hechos que contextualizan el problema

a) Importancia de las PYMES en el mundo

Autores reconocen la importancia de las PYMES en países en vías de desarrollo. Estas organizaciones apoyan al empleo, al bienestar económico y a fomentar la riqueza de un país. Se ha establecido la complejidad de definir y conceptualizar las PYMES en Latino América. Advierten que, a nivel global, no existe uniformidad sobre los elementos comunes que lleven a una definición estandarizada (García y Anido, 2022).

Las PYMES alrededor del mundo apoyan en la estabilidad, innovación, generación de empleos y descubrimiento de nuevas oportunidades en las diferentes comunidades. En el año 2014, en Estados Unidos, sesenta millones de personas fueron empleados por PYMES, sin embargo, cinco años después de su apertura, solo el 50% de dichas empresas se mantienen laborando. Las PYMES en Estados Unidos han alcanzado los 31.7 millones; alrededor del 99.9% de las empresas estadounidenses. Del año 2017 al 2020 hubo un incremento de 7.09%; entre los estados con mayor número de PYMES se encuentran California, Texas y Florida (Manaa y Haq, 2020).

Por otro lado, en Europa las PYMES son consideradas como la “columna vertebral” de la economía. Son empresas que aportan un sentido colectivo, económico y social, además son un catalizador para la innovación y el cambio. Las PYMES en Europa abarcan el 99.8% de las compañías, en su mayoría (93%) son empresas con menos de 10 empleados. La estadística demuestra que del 2013 al 2016 hubo un incremento del 50% en generación de empleo de las PYMES europeas (Marin, 2019).

En América Latina las PYMES generan la mitad de los empleos, es decir, son el 90% del ámbito empresarial y suponen el 28% del Producto Interno Bruto (PIB). De tal manera que estas empresas son consideradas los actores principales en el progreso de la economía (Ortiz, 2020).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó un manual de políticas para PYMES de América Latina y el Caribe. Dicho manual establece que las PYMES han demostrado su papel fundamental en el panorama social y económico. Estas constituyen el 99.5% de las empresas, además contribuyen con aproximadamente el 60% del empleo productivo formal. Estos factores, han motivado a posicionar el desarrollo de las PYMES como una clara prioridad (OCDE, 2024).

A lo largo de los años se ha buscado establecer la supervivencia y las etapas de crecimiento de las PYMES. Diversos autores establecen características, factores y etapas de desarrollo en el ciclo de vida de una PYME. Entre las cuales se encuentran la antigüedad de la organización, el número de empleados, las ventas, el papel del emprendedor, la competitividad y el ambiente en el cual se desarrolla la organización. Se considera que el primer paso de una PYME es poner ofrecer su producto o servicio al mercado. La organización comienza a crecer una vez que su oferta es aceptada, para después alcanzar crecimiento y comenzar a estandarizarse y profesionalizarse (Zapata et al., 2022).

Asimismo, los autores Góngora y Madrid (2010) incluyen como característica necesaria el apoyo a la innovación. Se considera que la innovación puede presentarse de diversas maneras tales como la creación de nuevas tecnologías, el mejoramiento de los procesos, servicios y productos.

La longevidad de una organización se puede lograr mediante diversos factores, el más significativo es la competencia global. En relación con las PYMES, tienden a encontrarse en desventaja debido al tamaño y a la escasez de recursos que en ocasiones limita a las organizaciones a tener presencia global (Góngora y Madrid, 2010).

Cabe mencionar que después de la pandemia causada por el COVID-19, las PYMES han tenido que responder a diferentes contingencias, las cuales han actuado como catalizadores y aceleradores de procesos. Fenómenos tales como la digitalización, el uso de plataformas tecnológicas y el *e-commerce* se han activado y solidificado. Hoy en día, para las PYMES es imprescindible desarrollar la capacidad de ser resilientes, así como la capacidad de adaptación hacia las contingencias del entorno. Además, debido a los cambios en la sociedad y comportamiento de las organizaciones, se han producido significativos cambios en modelos de negocios pasados e incluso se ha incrementado el uso de nuevos modelos de negocios (Ruiz, 2021).

b) Evolución de las PYMES en México

En México, se tiene la idea de que el mayor número de establecimientos son las grandes empresas que pertenecen al sector manufacturero. Sin embargo, de 1,873,564 de establecimientos solo 19,854 son grandes empresas y 1, 853, 710 son MiPYMES de las cuales están los servicios en primer lugar y el comercio en segundo (Sotelo, 2021).

El Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (IILSEN) establece que las PYMES en México han evolucionado en tres etapas. La primera etapa identificada, sucede en los años cincuenta, cuando se apreciaba el modelo de sustitución de importaciones. En esta etapa, las PYMES lograron aprender sobre las prácticas necesarias para crecer dentro de un mercado interno. Sin embargo, estas empresas se vieron limitadas debido a la falta de recursos, información, crecimiento y capacitación (IILSEN, 2002).

Para los años setenta y los ochenta, México transitaba por una época de inestabilidad macroeconómica, lo que separó a las PYMES de lograr posicionarse en un mercado internacional. En estos años, las pequeñas y medianas empresas pasaban por una etapa de supervivencia. Durante este tiempo, el gobierno buscaba apoyar a las organizaciones e intentaba definir el concepto PYMES.

Para el año 1985, se creó el programa para el desarrollo integral de la empresa mediana y pequeña, tras la creación de dicho apoyo, fue necesario establecer diversas características para las organizaciones. Del cual se estableció lo siguiente, una organización era considerada microindustria cuando contará con hasta un número de 15 personas y con un valor de venta de hasta 30 millones de pesos al año. Por industria pequeña se entendía a las empresas que ocuparan de 16 a 100 empleados y de las cuales las ventas no sobrepasaran de 400 millones de pesos anuales.

Por último, las organizaciones medianas contaban con un número de empleados entre 101 y 250 y las ventas no debían rebasar unos mil 100 millones de pesos al año. Cabe mencionar que dichas características han sido modificadas a lo largo de los años. En los años noventa, las PYMES lograron cierta estabilidad, esto debido a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna por la que pasaba el país (IILSEN, 2002).

El número de micro, pequeñas o medianas empresas que existen en México hasta el 2023, suma 4.7 millones (INEGI, 2024). En la siguiente tabla se presentan datos sobre el número de empresas por tamaño en México al año 2023:

Tabla 1. Número de empresas por tamaño

<i>Tamaño</i>	<i>Empresas</i>	
	<i>Número</i>	<i>Participación (%)</i>
Microempresas	4.5 millones	95.92%
Pequeñas y medianas empresas (PYMES)	228 mil	4.08%
Total	4 728 000	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2024)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), desarrollaron en conjunto la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). El objetivo de la encuesta es servir como un instrumento estadístico nacional, con el cual se permita caracterizar las actividades económicas realizadas por las MiPYMES en México.

Mediante la recaudación de esta información, se permite impulsar el emprendimiento, la cultura empresarial y el crecimiento de estas empresas. Así mismo, la ENAPROCE busca generar información que permita conocer las características de crecimiento y operativas de las micro y pequeñas y medianas empresas.

La ENAPROCE, obtuvo información a través de la medición de las habilidades de los gerentes y de los emprendedores. Así como del financiamiento, la producción, la tecnología y la innovación que desarrollan las empresas. Asimismo, se mide el sector del negocio, los procedimientos y los apoyos del gobierno. Con relación a la capacitación, el 15.3% de las PYMES ofrecieron capacitación a sus empleados. Entre las razones por las cuales las empresas optaron por no brindar capacitación se argumenta que prefieren contratar personal ya capacitado, además consideran que es muy costoso brindar capacitación (INEGI, 2019).

En cuanto a las características de las PYMES en función del número de empleados, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) establece un rango de empleados establecidos para las pequeñas empresas de 11 a 50 empleados y para las medianas desde 51 hasta 100. Sobre la productividad de las organizaciones, el 25% de las PYMES resolvió los problemas que se presentaron en el proceso productivo y además principió acciones para evitar que sucediera otra vez. En tanto, 21.5% dio solución el problema, pero no llevó a cabo acciones posteriores. Sobre el desempeño de las empresas, el 28.2% de las PYMES evalúa de tres a cinco indicadores del desempeño y un 8.8% califica de diez o más indicadores, mientras que un 66.5% de las microempresas no mide indicadores de productividad (INEGI, 2019).

Por otra parte, en el año 2020, el gasto monetario total en organizaciones de educación privada representó entre 3.9% y 7.5%. A continuación, se presenta una tabla sobre el gasto total monetario para la educación privada en México.

Tabla 2. Distribución del gasto privado en educación (mdp)

<i>Gasto privado</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Preescolar	13,316	5.21
Primaria	39,109	15.29
Secundaria	24,287	9.49
Preparatoria	39,700	15.52
<i>Total</i>	<i>116,412</i>	<i>45.51</i>

Elaboración propia a partir del CIEP 2022

Las estadísticas establecen que el gasto privado se encuentra por debajo de los niveles de prepandemia, 3.84 puntos del PIB. Cabe mencionar que el gasto no responde a criterios equitativos, por lo que la educación pública se ve restringida al intentar igualar oportunidades para las familias con situaciones y condiciones socioeconómicas bajas (Llanos, 2022).

c) El rol de las PYMES en Nuevo León

El entorno de las PYMES suele ser muy dinámico, teniendo periodos de desequilibrios que pudieran llevar consigo la desaparición de la organización. El proceso de planeación es vital para desarrollar una *startup*, sobre todo cuando el emprendimiento es acelerado o es caracterizado por constantes cambios (de la Cruz, 2021).

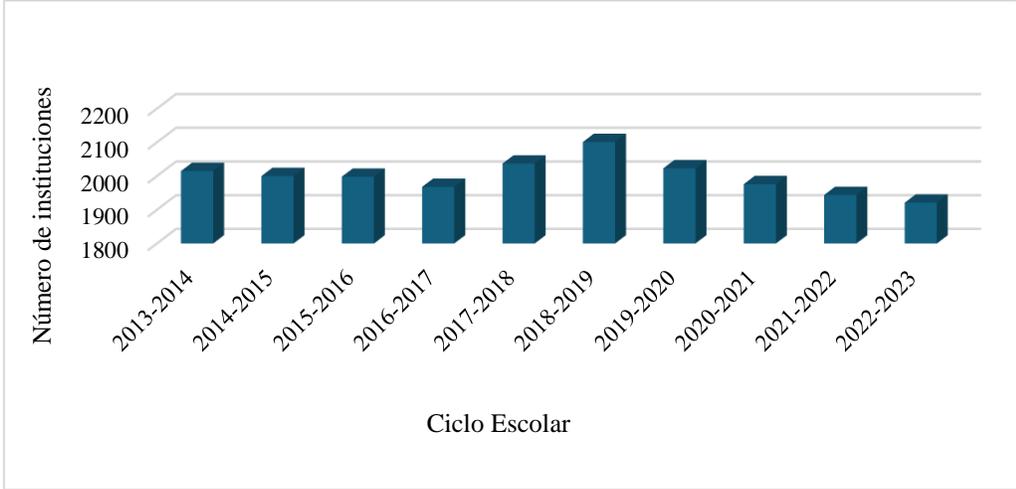
Data Nuevo León (2021) es un servicio de información estadística de la secretaría de economía del gobierno estatal de Nuevo León para la consulta y difusión de datos económicos. En relación con el tamaño de las organizaciones del estado, se instituye que el 88% de las empresas son consideradas micro, 8.2% pequeñas, 2.3% medianas, y 0.7% son empresas grandes. Sobre los trabajadores formales en el estado, para el 2020 se encontraron registrados ante el IMSS, 1.6 millones, que representan el 8% del total nacional y el 68% de la población de N.L. El salario promedio para el 2021, es de \$471.9 pesos diarios registrados ante el IMSS.

En relación con las diferentes instituciones y programas de apoyo con los cuales cuentan las PYMES en Nuevo León, existe el fondo de apoyo para la micro y PYME, cuyo objetivo es la sostenibilidad de este sector. Otro programa es el Fideicomiso Fondo de Apoyo para la

Creación y Consolidación del Empleo Productivo en el Estado de Nuevo León. Además de estos fondos, el Centro de Atención a PYMES, la Cámara de Comercio, Industria y Minería de la ciudad de Monterrey (CANACO), y la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA) complementan el ecosistema de apoyo que rodea a la MiPyME de la entidad (Vázquez y García, 2018).

En cuanto al objeto de estudio, a continuación, se presenta una gráfica en la cual se representan el número de instituciones educativas privadas en Nuevo León a lo largo de los ciclos escolares, desde el 2013 hasta el ciclo escolar 2023.

Gráfica 1. Número de instituciones educativas particulares en Nuevo León

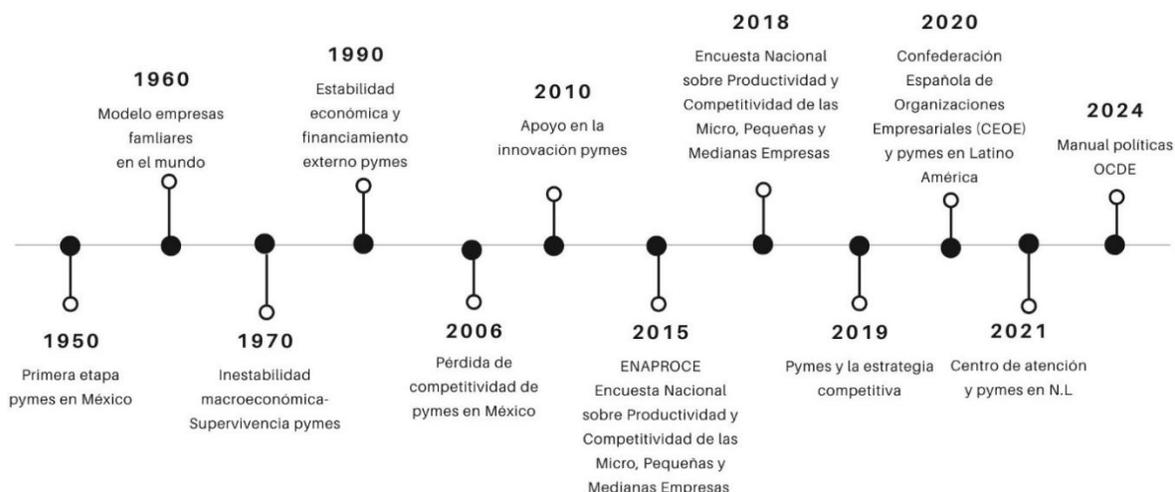


Fuente: Elaborada a partir de (NL Gob, 2024)

Como se puede observar, existe una diferencia significativa prepandemia y post pandemia. Para el ciclo escolar 2019-2020, Nuevo León contaba con 2,023 instituciones educativas, mientras que para el cierre del ciclo escolar 2022-2023, existían 1,921 organizaciones del sector educativo.

A continuación, se presentan los hechos más relevantes relacionados a las PYMES:

Figura 1. Línea del tiempo- Hechos que contextualizan el problema



Fuente: Elaboración propia

1.1.2. Las causas y la consecuencia de los hechos

Se pretende estudiar las causas de la falta de aprendizaje organizacional dentro de una institución, las cuales impiden un ambiente de crecimiento y creación de aprendizaje dentro de la organización. A continuación, se mencionan ciertas causas con el fin de analizar la consecuencia que tienen hacia el aprendizaje.

La primera, la desorganización y mal manejo de liderazgo. Autores mencionan la importancia del entendimiento de que no todos los líderes gestionan de la misma manera. El estilo de liderazgo varía conforme a las aptitudes, habilidades y capacidades que la persona posee, así como las características de los grupos con los que se trabaja. Por ejemplo, un líder con personalidad enfocada a la perfección pudiera sembrar inseguridad ante su equipo de trabajo, haciendo dudar a todo el equipo sobre las tareas realizadas (Carbajo y Portal, 2019). Asimismo, el logro de un equipo de trabajo depende de la combinación de habilidades en comunicación, organización, gestión y resolución de conflictos, flexibilidad, inteligencia emocional y orientación hacia las metas organizacionales. Un equipo colaborativo se ve afectado cuando estas competencias no se llevan a la práctica. Por ejemplo, cuando la

comunicación no es asertiva, cuando se trabaja de manera individualizada para lograr metas personales, cuando no se logra una organización dentro del equipo (Íñiguez et al., 2020).

Chilón (2020) menciona diversos factores que impactan en el quiebre de las organizaciones, refiere que: “la falta de conocimiento de herramientas de gestión y habilidades gerenciales y que se agrava por la elevada informalidad de sus operaciones, improvisación, baja productividad y, en consecuencia, baja competitividad que impacta en una menor rentabilidad” (p. 186). La comunicación se presenta en todos los niveles de la organización, por lo que, la falta de comunicación efectiva dentro de la organización interrumpe la fluidez, provocando así que las metas propuestas sean más difíciles de alcanzar y el ambiente dentro de la empresa sea poco amigable (Silva, 2020).

Respecto a la resistencia al cambio, autores sugieren que cuando los miembros de una organización perciben que deben de cambiar ciertas tareas, actitudes o actividades, la productividad tiende a decrecer (Salgado et al., 2018). Asimismo, el impacto que tienen las organizaciones poco flexibles se ve reflejado en poca o nula transferencia del conocimiento. Organizaciones en las cuales la estructura es jerárquica, con configuraciones inflexibles y tareas individualizadas imitan las competencias de los miembros del equipo de trabajo, reduciendo así la capacidad de crear y transferir conocimiento (Valero-Pastor & Carvajal, 2019).

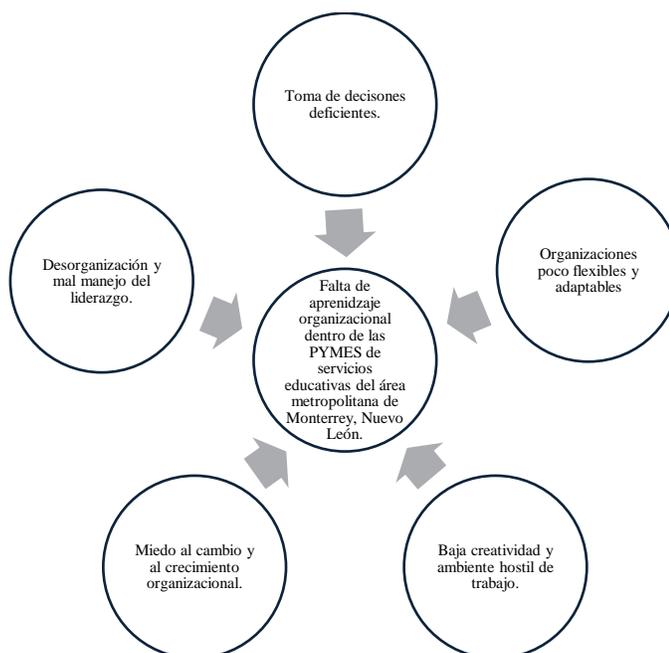
Por otro lado, la desmotivación de los empleados puede ser un generador de *burnout*. Diversos estudios mencionan que esto sucede cuando los trabajadores perciben un ambiente de trabajo en donde no se cuenta con las condiciones laborales adecuadas, así como trabajos mal remunerados, y actividades rutinarias (García y Massiel, 2018). Aunado a esto, las actividades rutinarias suelen ser causantes de desmotivación dentro de la organización. Cuando un empleado considera que su trabajo es significativo y tiene un papel activo dentro de la organización, su creatividad se incrementa, dando como resultado una mayor motivación y por consecuencia mayor productividad. De lo contrario, el nivel de satisfacción laboral disminuiría, provocando así desmotivación (Diez, 2021).

Por último, con relación a la apertura al cambio, autores mencionan que la reducción de la resistencia al cambio es clave para la supervivencia de una organización. Es un proceso complejo ya que exige un cambio en las actitudes, al reducir la resistencia se puede implementar un cambio con mayor efectividad, de lo contrario se pudieran enfrentar problemas en la productividad. En ocasiones los empleados reaccionan al cambio negativamente, ya que se percibe como una amenaza para sus actividades del día a día (Pacheco-Ruíz et al., 2020). Las causas mencionadas con anterioridad derivan a consecuencias de la falta de aprendizaje organizacional dentro de las empresas. Entre las consecuencias se encuentra la falta de acuerdos entre los diferentes miembros de la organización. Autores concluyen que la falta de acuerdo entre socios de una organización afecta directamente el clima organizacional (Quintero-Beltrán y Osorio-Morales, 2018).

1.1.3 *Grafica de causas y consecuencia del problema a investigar*

La siguiente figura enmarca las causas y las consecuencias de la falta de aprendizaje organizacional en las PYMES de servicios educativos:

Gráfica 2. Mapa conceptual del problema bajo estudio



Fuente: Elaboración propia

1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del Problema

En esta sección se establecen teorías del problema de estudio, la falta de aprendizaje organizacional (AO) en las PYMES de servicios educativos privados en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Se inicia con antecedentes teóricos de la variable dependiente, el aprendizaje organizacional, estudiándola desde diversas teorías presentadas por diferentes autores. De igual manera, se presentan teorías que relacionan las variables independientes con la variable dependiente.

1.2.1. Antecedentes Teóricos de la variable dependiente (Y)

Grützner (2019) explica que la teoría del aprendizaje organizacional se remonta hasta los años sesenta, haciéndose más popular en la década de los noventa. A lo largo de los años han surgido muchos conceptos relacionados al termino AO. Estos conceptos tratan de describir la forma en la cual funciona el proceso de crear conocimiento en una organización. De manera que en la actualidad se sigue investigando sobre el aprendizaje organizacional. Existe una variedad de modelos que buscan explicar cómo una empresa puede gestionar su información, crear conocimiento, de tal manera que pueda convertirse en una organización que aprende.

El aprendizaje organizacional surge del aprendizaje tanto individual como grupal. La literatura informa que el AO tiene lugar a través de los individuos. Esta idea resignifica el valor del aprendizaje individual. Perilla y González (2021) refieren que:

Las organizaciones que logren aprovechar el compromiso y la capacidad de las personas para aprender en los diferentes niveles de la organización serán aquellas que podrán sobre salir en el largo plazo; de hecho, las organizaciones de aprendizaje son posibles gracias a que las personas llevan en su naturaleza la inclinación por aprender (p.91).

Vázquez (2019) establece que:

El aprendizaje organizacional depende de la práctica y de las rutinas sedimentadas en modelos de interacción social, tanto dentro de la empresa como con el exterior, y de la capacidad para movilizar los conocimientos tácitos y promover la interacción; por su parte, la gestión del conocimiento supone el desarrollo de prácticas destinadas a adquirir

conocimientos externos y a interactuar con otras organizaciones, además de poner en común el conocimiento dentro de la firma (p.101).

El AO se considera un proceso dinámico en el cual ocurre un cambio de la estrategia organizacional mediante los distintos niveles en la organización: individual, grupal y organizacional. Vega (2019) establece cuatro premisas fundamentales del aprendizaje organizacional. La primera es la exploración de la información, la segunda es el aprendizaje en los diferentes niveles: individual, grupal y organizacional. La tercera premisa se lleva a cabo cuando los tres niveles mencionados con anterioridad se unen por diversas interacciones sociales resultando así en la cuarta, en la cual el conocimiento afecta la acción en la organización. Una vez que se logra que el conocimiento afecte a la organización, se buscan abandonar las rutinas previamente establecidas para que se sustituyan por nuevos comportamientos provocando el aprendizaje organizacional.

Así mismo, Fierro (2020) menciona que “el aprendizaje organizacional es un proceso a través del cual las diferentes entidades, de cualquier tamaño y orientación, obtienen y generan conocimiento mediante sus empleados, con el objetivo de convertirlo en conocimiento institucional” (p.75). El AO implica la capacidad de generar nuevo conocimiento a partir de las organizaciones. Autores plantean dos teorías, la primera, la forma en la que se aprende a reaccionar ante la información, sin embargo, no se genera nuevo aprendizaje. La segunda teoría establece un aprendizaje más completo ya que se logran cambiar los modelos mentales (Gómez-Osorio y Gómez-Romero, 2018).

En los últimos años se ha establecido que el recurso más importante en la economía moderna es el conocimiento y los procesos de aprendizaje. Se ha mostrado evidencia del cómo el aprendizaje requiere de diversos procesos de conversión del conocimiento. A nivel organizacional, estos procesos no solo quieren de los recursos de la organización, sino de todo el entorno institucional (Vázquez et al., 2019). Parte del entorno organizacional es el capital humano, el cual debe de mantenerse en constante aprendizaje. Esto se logra mediante políticas empresariales, capacitaciones e incentivos laborales que fomenten espacios de trabajo en donde se potencialicen las capacidades cognitivas (Rivera-Porras, 2019).

1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente con respecto a las variables independientes

X1: Trabajo colaborativo

Antes, la preocupación de las organizaciones se centraba en la producción y rentabilidad, hoy en día se orienta al manejo de la información. De manera que, las empresas deben enfocarse a diseñar redes de comunicación en las cuales se propicie el aprendizaje organizacional, logrando conocimientos a nivel individual y colectivo. Autores establecen que se hace necesario fomentar el aprendizaje en equipo; diseñar ambientes de trabajo colaborativo en los cuales se permita mayor interacción social logrando generar competencias y sinergias entre los integrantes generando como resultado una ventaja competitiva (Barón et al., 2020).

Otra ventaja del trabajo colaborativo y el aprendizaje es afianzar el capital intelectual de la empresa influyendo positivamente en los ambientes competitivos y el desempeño de los empleados. Las organizaciones que fomentan la cultura del aprendizaje organizacional logran motivar a sus equipos de trabajo, mediante el reconocimiento, a contribuir en el intercambio de conocimiento (Lodoño-Patiño y Acevedo-Álvarez, 2018).

Betancur (2019) establece ciertas características del trabajo colaborativo en un ambiente organizacional. El equipo de trabajo debe contar con liderazgo, buena comunicación, reconocimiento de objetivos y orientación a resultados. Los administradores deben motivar a los integrantes y lograr un sentido de pertenencia. Todos los miembros deben sentirse valorados y aptos para aprender, adquirir y transferir conocimiento; logrando así competitividad, crecimiento y permanencia en el mercado.

X2: Toma de decisiones

El establecimiento, estandarización de procesos y la toma de decisiones están sujetos a la experiencia, conocimiento y expectativas de los miembros de una organización. De manera que, la comunicación es considerada un factor vinculante de la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. El reto es lograr convertir la comunicación en estrategia para las organizaciones que aprenden. Al generar tácticas adecuadas de comunicación la organización logra un conocimiento colectivo y agiliza los métodos de toma de decisiones (Fierro et al., 2020). Así mismo, Toro (2020) considera importante establecer los modelos de aprendizaje de los equipos colaborativos con el fin de lograr una estructura tanto en comportamiento como en procesos organizacionales de manera que se logre brindar un sustento a la toma de decisiones.

X3: Resiliencia

A nivel psicológico, la resiliencia se define como la capacidad de recuperarse o reponerse a la adversidad. Asimismo, la resiliencia permite que el individuo se recupere reactivamente y logre un crecimiento y aprendizaje proactivo. Ortega y Peñarroja (2020) definen el concepto de resiliencia en el ámbito laboral de la siguiente manera: “La idea fundamental es que la resiliencia implica no sólo la capacidad de los empleados de recuperarse de la adversidad, sino también de utilizar y desarrollar de manera proactiva recursos personales y organizacionales” (p.10). Asimismo, especifican implicaciones positivas de la resiliencia como un incremento en el desempeño, mejor satisfacción laboral y el compromiso de la organización en trabajar en equipo.

La resiliencia en las organizaciones parte de ajustes positivos que derivan de condiciones desafiantes en la organización. De presentarse, logra brindar una ventaja competitiva sobre aquellas empresas que no sean capaces de aplicarla. La resiliencia es una habilidad que debe ser trabajada día con día, por lo que, las empresas, deben poner a prueba a sus equipos de trabajo y a toda la organización con el fin de que esta pueda ser desarrollada y trabajada constantemente (Márquez y Mora, 2021).

X4: Creatividad

Diversos autores consideran la capacidad de aprendizaje y generación del conocimiento como un elemento preciso para desarrollar la innovación y capacidades de creatividad en los miembros de la organización. El AO influye de forma efectiva al desempeño en la organización y a la innovación de los colaboradores. Investigaciones recientes estudian la relación entre el liderazgo, la generación de cultura, la toma de decisiones, el conocimiento como factores en la creatividad a nivel individual en los miembros de una empresa. Además, se especifica la capacidad de absorción de la información como efecto en la innovación de una organización (Roque y Arriaga, 2019).

Con relación al aprendizaje colaborativo y la creatividad, Gómez-Vélez y Andrade-Jaramillo (2020) mencionan lo siguiente: “cuando se alienta a los empleados a participar en interacciones sociales, habrá más variaciones, combinaciones y validaciones de ideas para una mayor creatividad organizacional” (p.112). Asimismo, añaden la importancia de orientar la creatividad hacia las metas organizacionales, tener en claro la visión a largo plazo y los resultados esperados.

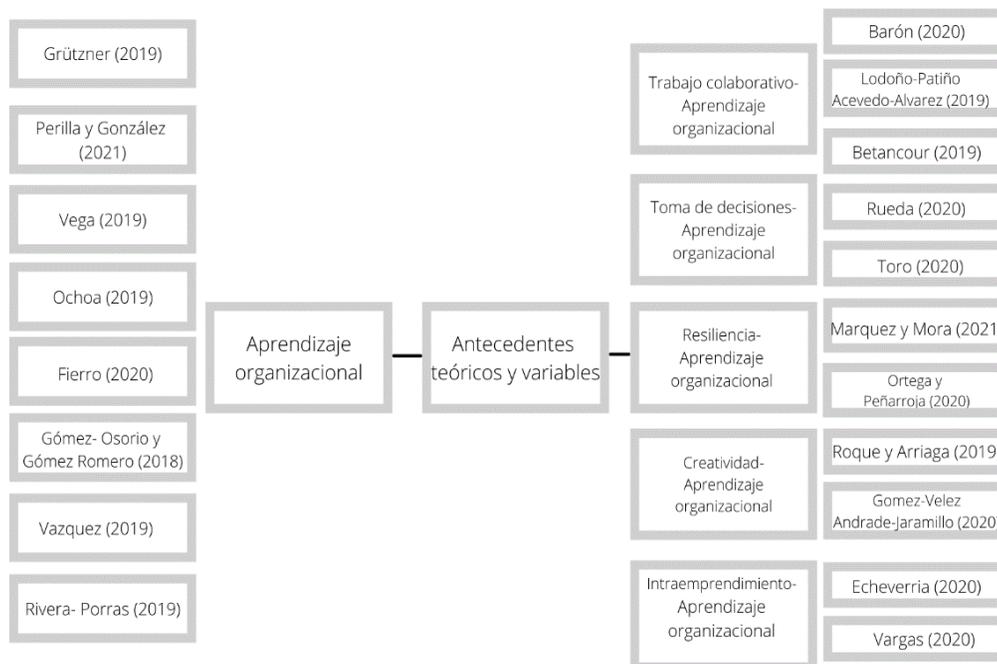
X5: Intraemprendimiento

El término intraemprendimiento ha tomado relevancia en los últimos años. Entre los atributos de ser emprendedor se consideran los siguientes: la innovación, la toma de riesgos, y la proactividad. Echeverría (2020) explica al espíritu emprendedor como “variable mediadora entre las actitudes y el comportamiento empresarial en el contexto de la pequeña empresa puede ser cuestionada, ya que estas empresas dependen de sus propietarios, además de ser empresas informales e improvisadas” (p.15). De igual manera, el autor menciona el impacto positivo al relaciona la actitud al emprendimiento con y el aprendizaje organizacional. Una cultura enfocada al aprendizaje permite asumir actitudes al emprendimiento; la importancia de contemplar la interacción social, comprendiendo a la organización como un sistema. Desde la perspectiva de gerencia, el desarrollo integral de los empleados brinda una ventaja competitiva ante escenarios internacionales (Vargas, 2020).

1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos

En la siguiente figura se presentan autores que mediante teorías han estudiado el concepto de aprendizaje organizacional. Así mismo, autores que han relacionado el AO con las variables estudiadas en la presente investigación: trabajo colaborativo, toma de decisiones, resiliencia, creatividad e intraemprendimiento.

Figura 2. Antecedentes teóricos



Fuente: Elaboración propia

1.3. Pregunta Central de Investigación

¿Cuáles son las habilidades blandas de los colaboradores que impactan el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior?

1.4. Objetivo General de la Investigación

Determinar que el trabajo colaborativo, la toma de decisiones, la resiliencia, la creatividad y el intraemprendimiento son las habilidades blandas de los colaboradores que impactan el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior localizadas en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Procesos metodológicos de la investigación

1. Analizar los antecedentes de las PYMES y la importancia de las habilidades blandas como impacto al aprendizaje organizacional.
2. Revisar teorías, definiciones e investigaciones aplicadas que le den sustento teórico a las variables involucradas: aprendizaje organizacional, trabajo colaborativo, toma de decisiones, resiliencia, creatividad e intraemprendimiento.
3. Diseñar y validar un instrumento de medición que haga una aportación metodológica al campo de estudio de las habilidades blandas y su impacto en el aprendizaje organizacional de instituciones educativas.
4. Aplicar el instrumento de medición a PYMES del sector educativo de nivel básico y nivel medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.
5. Analizar los resultados estadísticos obtenidos con el fin de identificar las habilidades blandas que impactan el aprendizaje organizacional en PYMES de servicios educativos de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.
6. Redactar las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos respecto a las habilidades blandas que impactan el aprendizaje organizacional en PYMES de servicios educativos.

1.5. Hipótesis General de Investigación

El trabajo colaborativo, la toma de decisiones, la resiliencia, la creatividad, y el intraemprendimiento son las habilidades blandas de los colaboradores que impactan positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior.

1.6. Metodología

En este estudio se realiza una investigación cuantitativa de tipo exploratorio, descriptiva, correlacional y explicativa. Esta investigación es de tipo exploratorio, ya que se indaga sobre el fenómeno de estudio en un contexto específico y poco estudiado dentro de las PYMES

educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Se considera que la investigación es descriptiva porque se describen las características de las PYMES de servicios educativos con relación a las habilidades blandas de sus colaboradores y la generación del conocimiento. De igual manera, es correlacional, ya que se establece la relación entre dos o más variables.

Por otro lado, es una investigación de carácter transversal debido a que se aplica en un momento determinado. También es con un diseño no experimental debido a que no se manipulan las variables. Por último, la técnica que se utiliza en la investigación es documental/bibliográfica, ya que se utilizarán bases de datos para revisar investigaciones. Asimismo, se aplicará la técnica de campo ya que se elaborará una encuesta que se aplicará a las PYMES de servicios educativos en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Los métodos de análisis estadísticos que se utilizarán para obtener y analizar los resultados serán la estadística descriptiva y un análisis estadístico de regresión lineal múltiple.

1.7. Justificación de la Investigación

a) **Justificación Teórica:** Se justifica ya que se realizarán aportaciones a las teorías del aprendizaje organizacional, como la teoría de creación de conocimiento organizacional presentada por Nonaka y Takeuchi (1999) en la cual consideran que el conocimiento organizacional constituye una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito. Así como la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge (1990) en donde se analiza el concepto de aprendizaje organizacional desde una perspectiva sistémica. De igual manera, se utilizará la teoría de la espiral del conocimiento, en la cual se considera que la generación del conocimiento es un proceso de espiral constante, en donde el rol de la organización es generar y promover un ambiente en donde se propicie un ambiente en el cual surja la adquisición y circularización del conocimiento (Lederhos, 2013).

Es importante mencionar que, parte de la relevancia del presente estudio es que aporta perspectiva innovadora sobre el aprendizaje organizacional en un contexto determinado, por lo que se busca abonar los resultados de la investigación a la teoría ya existente.

b) **Justificación Metodológica:** Esta investigación se soporta a través del uso del método científico con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación. Se realiza una revisión de la literatura de las variables establecidas para identificar estudios empíricos que se relacionan con el fenómeno de estudio. Posteriormente, se definen las variables y se establece una operacionalización de estas para la generación de un instrumento de medición el cual será aplicado en el contexto establecido. Por último, se estudian los resultados estadísticos y se redactan conclusiones. Es de importancia mencionar que, la elaboración de la encuesta ayudará a las organizaciones, en su propio contexto, a medir como las habilidades blandas impactan el aprendizaje organizacional.

c) **Justificación Práctica:** Se considera que son varios los beneficios prácticos que puede tener la presente investigación, entre ellos:

- Los colaboradores: directores, coordinadores, docentes, o personal en cualquier nivel de la organización educativa, que son los que desarrollan sus habilidades blandas.

- A las instituciones educativas, ya que las ayudará a promover la relevancia de un ambiente que invite a la generación de conocimiento.

- Esta investigación es relevante también para los clientes de las PYMES de servicios educativos, ya que, al desarrollar y aprovechar las habilidades blandas de los colaboradores en una organización para un mayor aprendizaje, se ve afectado de manera positiva el servicio brindado.

- Adicionalmente, puede ser aplicada a PYMES de servicios, sin importar el sector en el cual se encuentren laborando.

1.8. Delimitaciones del estudio

a) **Espaciales:** El estudio se lleva a cabo en el contexto geográfico del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. En específico en los municipios: Monterrey, Apodaca, Guadalupe, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina, San Pedro Garza García.

b) **Demográficas:** El objeto de estudio son las PYMES del sector educativo en el nivel básico y medio superior. El sujeto de estudio son los directivos, los coordinadores, los docentes y el personal administrativo de dichas organizaciones. Es de importancia

mencionar que, aun que los directivos son quienes asumen el rol de liderazgo en la organización, el aprendizaje organizacional se logra mediante el conocimiento de todos los miembros de la empresa, sin importar el rango.

c) Temporales: La investigación es transversal, realiza en un momento específico y los datos se recolectan en un periodo corto para medir lo que se encuentra sucediendo en el presente.

1.9 Matriz de Congruencia

<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Objetivo general</i>	<i>Fundamento teórico</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>
¿Cuáles son las habilidades blandas de los colaboradores que impactan el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior?	Determinar que el trabajo colaborativo, la toma de decisiones, la resiliencia, la creatividad y el intraemprendimiento son las habilidades blandas de los colaboradores que impactan el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior localizadas en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.	Creación del conocimiento Conocimiento tácito y el explícito Espiral del conocimiento Cinco disciplinas Aprendizaje individual Aprendizaje grupal Aprendizaje organizacional	El trabajo colaborativo, la toma de decisiones, la resiliencia, la creatividad, y el intraemprendimiento son las habilidades blandas de los colaboradores que impactan positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior.	X1 Trabajo colaborativo X2 Toma de decisiones X3 Resiliencia X4 Creatividad X5 Intraemprendimiento Y Aprendizaje Organizacional

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Mediante este apartado se describe el contexto y teorías de las variables a estudiar. La presente investigación se centra en el constructo focal, aprendizaje organizacional, como variable dependiente. Las variables independientes, trabajo colaborativo, resiliencia, toma de decisiones, creatividad e intraemprendimiento se estudian bajo las perspectivas de diversos teóricos, con el objetivo de plasmar una definición concisa que defina las características de los constructos. Además, de mediante la búsqueda de estudios empíricos se pretende analizar si dichas variables independientes están relacionadas o si son causa de la dependiente.

Las primeras perspectivas del aprendizaje organizacional apuntan la idea de un proceso transformador que le permite a las empresas ser perspicaces y transformadoras. Tras la evolución teórica, se establece este proceso como una capacidad de aprender en la empresa, cuya característica principal es la relación entre componentes individuales, grupales y organizacionales. Los autores refieren que debe entenderse que dentro de una organización existen diversos factores tales como valores, normas, rutinas, creencias que impactan en los comportamientos de los colaboradores y que se convierten en un marco de referencia para el estudio de AO (Rivera-Porrás D, 2019).

Es relevante mencionar que las variables independientes se estudian bajo la perspectiva de habilidades que favorecen el aprendizaje organizacional en PYMES del sector educativo en el área metropolitana de Nuevo León. Por lo que, mediante el análisis de las definiciones de los constructos, se busca conceptualizarlas en tal manera que las dimensiones de la variable puedan ser estudiadas en el contexto presentado, así como en el nivel organizacional necesario.

2.1 Marco Teórico: Aprendizaje Organizacional (Y)

En la siguiente sección se encuentra el marco teórico e investigaciones aplicadas que fundamentan la variable dependiente: aprendizaje organizacional. Mediante el análisis de la literatura se busca entender como esta influye en el fenómeno de estudio.

2.1.1 Teorías y definiciones del aprendizaje organizacional

a) Teorías: Aprendizaje organizacional (Y)

Tanto en el mundo académico como en la práctica, el concepto aprendizaje organizacional (AO) ha cobrado relevancia al establecerse como una idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades en base al aprovechamiento de conocimientos. Las organizaciones se han adentrado en diseñar estructuras y sistemas capaces de favorecer el intercambio de conocimientos dentro y fuera de la organización, motivando a que aquellos colaboradores que lo poseen estén dispuestos a compartirlos con otras personas. El aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal. Por tanto, esto significa la importancia de aumentar las capacidades de los colaboradores (Camio et al., 2020).

Peter Senge (1990) teórico que se ha adentrado en el concepto de aprendizaje organizacional, en su libro titulado *La Quinta Disciplina*, analiza el concepto de aprendizaje organizacional desde una perspectiva sistémica. Diversos autores lo han citado con el fin de ampliar el concepto AO y compararlo con distintas teorías. En relación con los planteamientos iniciales de Senge, se menciona que la gestión del conocimiento es un elemento importante como apoyo para lograr las metas de una organización. De manera que, en el desarrollo organizacional, el aprendizaje es un elemento clave para transformar los esquemas mentales de la organización y para el logro de sus objetivos (Sánchez, 2022).

La generación de conocimiento organizacional se compone una interacción permanente y eficiente entre el conocimiento tácito y el explícito. Los protagonistas de su propio aprendizaje son las personas que tengan el deseo de generarlo y convertirlo en conocimiento. El aprendizaje es el resultado de la experiencia particular de cada sujeto que genera un conocimiento personal, y el cual se fortalece al compartirlo con los demás (Nonaka y Takeuchi, 1999). La creación del conocimiento organizacional es un proceso de espiral permanente, en donde el rol de la empresa es proveer un ambiente de trabajo que facilite las actividades y la adquisición y circularización del conocimiento (Lederhos, 2013).

El aprendizaje comienza desde lo individual y debe ser visto desde un pensamiento sistémico, Garzón y Fisher (2008) establecen lo siguiente:

“Se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que afectan el proceso de aprendizaje. La filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización (p. 217)”.

Diversos autores establecen que, cuando los líderes consiguen un enfoque holístico al tomar una decisión y buscan mejorar la cultura de aprendizaje en la organización, los resultados sugieren la mejora del desempeño en múltiples áreas. Consideran que el desarrollo del AO reside en el intercambio de modelos mentales que logren adaptar las reglas de decisión y capacitar para llevar a cabo acciones más efectivas.

La innovación y flexibilidad en las organizaciones orientadas al aprendizaje les permite una adaptación rápida a las nuevas oportunidades. Para las PYMES, el mejorar sus capacidades de aprendizaje genera una ventaja competitiva, asimismo se fomenta el sentido de pertenencia de los sujetos en la organización y se desarrollan competencias para identificar nuevas oportunidades de negocio (del Río Cortina y Santisteban Rojas, 2020).

A través del presente estudio, se pretende analizar el aprendizaje organizacional en PYMES del sector educativo localizadas en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Por lo tanto, sobre las organizaciones educativas y el AO, Sánchez (2022), plantea cinco criterios que integrados aseguran el aprovechamiento del entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los docentes, directivos o sujetos en cualquier nivel de la organización educativa.

Los cinco criterios son los siguientes: el primero, dominio personal, es decir la capacidad de cada individuo para su desarrollo personal. El segundo, una visión compartida, es decir, lo relacionado con la construcción de una visión de futuro y motivadora para los colaboradores de la organización. El tercero, los modelos mentales, que son supuestos arraigados, generalizaciones internas que influyen en el modo de pensar, sentir, comprender y actuar de una persona. El cuarto criterio, el aprendizaje en equipo, la capacidad que tiene un equipo para crear

los resultados que sus miembros y la organización desean. Por último, el pensamiento sistémico, es la base sobre la cual se edificará una escuela que aprende (Sánchez, 2022).

b) Definiciones: Aprendizaje organizacional (Y)

En el siguiente apartado se pretende definir la variable dependiente aprendizaje organizacional, con el objetivo de analizar el concepto mediante la definición de diversos autores.

Rincón (2017) lo define como una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar para tener mayores probabilidades de ser innovadoras o de conocer los límites de la innovación. Por otro lado, del Río Cortina y Santisteban Rojas (2020) presentan el aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual las organizaciones ya sea, públicas o privadas, adquieren y generan conocimiento. Esto a través de sus trabajadores, con el objetivo de convertirlo en conocimiento que sea parte de la institución y el cual le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno.

Aguiar et al., (2021) lo definen como la capacidad de las organizaciones de generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional. De manera que se genere una cultura que lo facilite y que permita las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad. Por otro lado, Méndez et al., (2022) lo define como un proceso que permite un cambio duradero mediante la transformación de las experiencias en capacidades para generar conocimiento en una organización de manera colectiva.

Por último, Inga y Liviano (2024) refieren que el aprendizaje organizacional consta de tres funciones: adquirir, gestionar y capacitar en conocimiento a todos los trabajadores. Además, agregan que la gestión del conocimiento de los colaboradores corresponde tanto a nivel individual como nivel organizacional.

A continuación, se presenta una tabla con las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional. Estas dimensiones permiten la operacionalización del constructo dependiente:

Tabla 3. Definiciones conceptuales: Aprendizaje Organizacional

<i>Autores</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>
Rincón (2017)	Competencia que todas las organizaciones deben desarrollar para tener mayores probabilidades de ser innovadoras o de conocer los límites de la innovación.	1) Competencia de las organizaciones Innovación
del Río Cortina y Santisteban Rojas (2020)	Proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.	1) Creación de conocimiento 2) Adaptarse a condiciones cambiantes
Aguiar et al., (2021)	Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.	1) Crear, organizar y procesar información 2) Generar conocimiento 3) Desarrollo nuevas capacidades 4) Mejorar procesos
Méndez et al., (2022)	Proceso que permite un cambio duradero mediante la transformación de las experiencias en capacidades para generar conocimiento en una organización de manera colectiva.	1) Experiencias 2) Conocimiento colectivo 3) Cambio duradero
Inga y Liviano (2024)	La adquisición, gestión y capacitación de conocimiento de la entidad con los trabajadores, la gestión de la búsqueda y el conocimiento de los colaboradores corresponde a la responsabilidad conjunta a nivel de organización e individuo.	1) Adquisición, gestión y capacitación de conocimiento 2) Conocimientos colaboradores 3) Nivel organización e individuo

Fuente: Elaboración propia

Como se presentó en las definiciones, el aprendizaje organizacional es entendido como un proceso en el cual se crea y transforma el conocimiento con el fin de utilizarlo para distintos propósitos de la empresa. Los autores establecen que el AO beneficia a las organizaciones ya que les permite crear un cambio.

El concepto aprendizaje organizacional es amplio, por lo que mediante el análisis de las definiciones se busca establecer una definición concisa en la cual se pueda plasmar las características a estudiar de la variable dependiente. Así mismo, mediante la investigación se estudiará la fuerza en la cual las variables independientes impactan a las características presentadas de la variable. Todas las definiciones presentan características relevantes del aprendizaje organizacional.

Rincón (2017) presenta una definición concisa refiriéndose al AO como una competencia que apoya a la organización a ser más innovadora. Para la investigación, se considera que el aprendizaje organizacional apoya a la innovación de la empresa, sin embargo, no es el único efecto que se pretende estudiar. Por otra parte, Inga y Liviano (2024) agregan dimensiones tales como la capacitación y gestión del conocimiento, que sí bien, son esenciales en el logro del aprendizaje organizacional, para este estudio se deja a un lado ya que dichas funciones son exclusivas del manejo de la organización.

En el año 2020, Del Río Cortina y Santisteban Rojas establecen diversas dimensiones del AO, desde el tamaño y la naturaleza de la empresa. Así como el proceso de la creación del conocimiento y el cómo los empleados lo utilizan para adaptarlo a las condiciones. Por lo que, si bien la definición es amplia, se decide no considerarla debido a que pretende estudiar el conocimiento en organizaciones tanto públicas como privadas, así como empresas grandes y pequeñas, y específicamente en esta investigación se estudia el sector educativo en PYMES.

Por otro lado, Aguiar et al., (2021) añaden factores como la generación de conocimiento interorganizacional, la cultura, la mejora de procesos para incrementar la perdurabilidad. Así mismo, establecen que el aprendizaje organizacional apoya en la creación de nuevos productos

e incrementación de la oferta. En el presente estudio, por la naturaleza de las PYMES a estudiar, se deja a un lado la dimensión relacionada a productos y oferta organizacional.

Si bien, de alinearlas a los fines de la investigación, cualquiera de las definiciones presentadas con anterioridad pudiese ser la acertada, por cuestión de dimensiones, alcance del estudio y características de las variables independientes se llega a la conclusión que la definición de Méndez et al., (2022) es la que logra ejemplificar de manera parsimoniosa las características que se pretenden estudiar. Se considera el AO bajo la perspectiva de un proceso, en el cual mediante diversas experiencias de todos los miembros de la empresa se logra generar conocimiento accesible para todos.

A continuación, se presenta la definición de aprendizaje organizacional relacionada a la perspectiva de la investigación:

Proceso que permite un cambio duradero mediante la transformación de las experiencias en capacidades para generar conocimiento en una organización de manera colectiva (Méndez et al., 2022).

2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable (Y): aprendizaje organizacional

En el siguiente apartado se presentan una serie de investigaciones previas relacionadas al AO. Con el fin de ampliar la investigación, se presenta la variable aprendizaje organizacional relacionada con variables como productividad, seguridad psicológica, satisfacción laboral, uso de la tecnología, cultura colaborativa y el conocimiento compartido.

López-Lemus y De La Garza (2018) analizaron el uso de la tecnología, el aprendizaje organizacional y su influencia sobre la satisfacción laboral de los universitarios en las empresas del sector industrial. En el diseño y metodología se empleó una muestra de 220 residentes de Guanajuato, México. Para probar las hipótesis establecidas, se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM). Los resultados obtenidos demuestran que existe evidencia estadística para afirmar que, el uso de la tecnología tiene un efecto positivo y significativo ($\beta_1=.630$; $p<0.001$) sobre el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, Nugroho (2018) investiga los efectos de la cultura colaborativa y el conocimiento compartido sobre el aprendizaje de la organización. El estudio se llevó a cabo en universidades estatales de Yogyakarta, Indonesia. La muestra de la investigación estuvo compuesta por 288 empleados de la universidad. Los resultados indicaron que la variable aprendizaje organizacional obtuvo un valor-t de 11.10 y valor-p de 0.00 (<0.05). En este sentido, los autores concluyen que la cultura existente de una organización afecta en gran medida la actividad de intercambio de conocimientos. Tal relación implica que cuanto mayor sea la intensidad de la actividad de intercambio de conocimientos, mayor será el aprendizaje organizacional.

Mamani y Estrada (2020) estudiaron la relación del aprendizaje organizacional y la productividad en instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata, Perú. La población se conformó por los empleados directivos, maestros y auxiliares que trabajan en las escuelas. La muestra fueron 123 trabajadores. En los resultados encontrados entre las variables, el coeficiente de correlación rho de Spearman es de .492 y un p-valor significativo ($p=0.000<0.05$). Los autores refieren que existe una correlación positiva moderada entre las variables analizadas. Es decir, que, mientras mejor sea el aprendizaje organizacional del personal mayor será su nivel de productividad y viceversa.

Weiner et al. (2021) estudiaron la relación de la creación de seguridad psicológica y el aprendizaje organizacional durante la pandemia de COVID-19 en escuelas públicas en Estados Unidos. Se aplicaron encuestas y entrevistas a una muestra de 54 directores de escuelas públicas tradicionales en 19 estados. Entre los resultados, con relación al aprendizaje organizacional, se encontró que este se encuentra presente en las organizaciones con un alto nivel de SP. Los autores describen que estas organizaciones promueven el aprendizaje y los cambios colectivos, lo que conduce a un mejor desempeño organizacional.

Anticona (2023) estableció la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en hospitales de Lima, Perú. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 52 trabajadores, a quienes se les aplicó el instrumento de medición. Los resultados mostraron que el 94.2% de los empleados consideran importante desarrollar las habilidades de

los gerentes y el 88.5% de los trabajadores consideran que la organización cuenta con AO. Se encontró una relación directa y significativa, con coeficientes de rho = 0.528 y coeficiente p = 0.000, es decir, a mayores habilidades gerenciales mejor aprendizaje organizacional.

Por último, Naamati-Schneider y Weishut (2023) estudiaron las habilidades blandas y el aprendizaje en escuelas primarias. Se utilizó un enfoque cuantitativo, en el cual se elaboró una encuesta transversal aplicada a 120 directores de escuelas primarias. Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que las habilidades blandas tienen un efecto positivo y significativo en la gestión de aprendizaje, los autores concluyen que el aprendizaje puede mejorar en el desarrollo ambiental, la planificación, la implementación de procesos y una mejora en la calidad del aprendizaje.

2.2 Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes

En el siguiente apartado se encuentra el marco teórico e investigaciones aplicadas que fundamentan cada una de las variables independientes: trabajo colaborativo, toma de decisiones, resiliencia, creatividad e intraemprendimiento. Mediante el análisis de la literatura se busca entender como estas influyen en el fenómeno de estudio.

2.2.1 Variable independiente: Trabajo colaborativo (X1)

a) Teorías: Trabajo colaborativo (X1)

El concepto trabajo colaborativo suele ser ampliamente usado en procesos de aprendizaje educativo. Los equipos de trabajo permiten el óptimo desarrollo de las actividades grupales, se busca aumentar la cohesión de sus integrantes con el fin de potencializar los resultados (Vázquez et al., 2017).

En el ambiente organizacional, existe una diferencia entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo. Los primeros son considerados una unidad que tiene una misma finalidad, cada miembro se encuentra bajo la dirección de un directivo o coordinador común, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran para completar sus tareas. Por otro lado,

en los equipos de trabajo se comparten las habilidades, y los integrantes se encuentran comprometidos para lograr un objetivo común (Malpica et al., 2014).

Diversos autores han referido al trabajo colaborativo como un ingrediente vital del aprendizaje en las organizaciones. Identifican una característica esencial de los equipos en las organizaciones que aprenden; que operan como comunidades de aprendizaje. En estas comunidades de aprendizaje, el debate, la resolución de conflictos y las ideas se fomentan como fuentes positivas de aprendizaje. Se desarrolla la confianza, seguridad a través de la construcción de relaciones, la práctica reflexiva, y la gestión del desempeño individual y colectivo (Darwin, 2017).

Por otro lado, autores como Albán Arévalo y Albán Julio (2019), establecen que el trabajo colaborativo en ambientes administrativos va más allá de incrementar la productividad y agilidad empresarial, consideran que es un factor para la innovación y creatividad. Refieren que las organizaciones deben cambiar los paradigmas administrativos meramente enfocados a la productividad para hacer énfasis en culturas de trabajo orientadas al cambio, innovación y creatividad. Su análisis indica que el trabajo colaborativo cobra relevancia al ser una herramienta utilizada para catalizar el cambio y ejecutarlo de acuerdo con las necesidades organizacionales. En relación con la generación del conocimiento, el trabajo colaborativo es un ciclo de producción del conocimiento en el cual se aprende a través de la experiencia de los otros con los que se interacciona, se reúne información y se interpretan los conocimientos preexistentes mientras se construyen los nuevos (Albán y Albán, 2019).

Recientemente, investigadores han analizado teorías de aprendizaje empresarial, como la de Senge (1990), para relacionarla con el aprendizaje en equipo dentro de las organizaciones. Se considera que, debido a los cambios rápidos en los entornos organizacionales, el trabajo colaborativo se ha convertido en uno de los factores organizacionales más importantes. El trabajo en equipo se estudia como proceso y como resultado de la eficacia del trabajo colaborativo.

Rupcic (2022) considera que cualquier cosa que logre aprenderse mediante el trabajo colaborativo, puede ser transferido a otras unidades de la organización y finalmente a toda la empresa, logrando así un aprendizaje organizacional. Para el presente estudio se considera que el trabajo colaborativo favorece al aprendizaje organizacional dentro de las PYMES del sector educativo.

b) Definiciones: Trabajo colaborativo (XI)

En el siguiente apartado se pretende definir la variable independiente trabajo colaborativo, esto con el objetivo de analizar el concepto mediante la definición de diversos autores con el fin de establecer una definición que acerque lo mayor posible a los aspectos y características de la variable en función a la investigación.

Zangara (2018) lo define como el trabajo de equipo que suscita el desarrollo de habilidades de aprendizaje, personales y sociales, en el que cada colaborador expresa compromiso tanto con su propio aprendizaje como con el de los demás miembros de su equipo. Por otro lado, Albán Arévalo y Albán Julio (2019) definen el trabajo colaborativo como la forma de generar sinergias y aprovechar los beneficios de los equipos en favor del aprendizaje y la proactividad.

Martínez-Iñiguez et al., (2020) establecen el trabajo colaborativo como el proceso a través del cual un grupo de personas comparte ideas, recursos y conocimiento para lograr resolver un problema determinado. Buscando así el logro de un objetivo en común, mediante la alianza de sus fortalezas y la comunicación asertiva. En el mismo año, Zangara y Sanz (2020) lo delimitan como el proceso en el cual se promueve el desarrollo de habilidades de aprendizaje, en el que cada persona expresa su compromiso tanto con su propio aprendizaje como con el de los demás.

Por último, Vilorio y León (2024) lo definen de manera muy concreta estableciendo que es un grupo de personas que aporta ideas, saberes y experiencia para conseguir un objetivo común. En la siguiente tabla se presentan las definiciones, referencias y dimensiones para la variable trabajo colaborativo:

Tabla 4. Definiciones conceptuales: Trabajo Colaborativo

<i>Autores</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>
Zangara (2018)	Tipo especial de trabajo en grupo que promueve el desarrollo de habilidades de aprendizaje, personales y sociales, en el que cada miembro expresa compromiso tanto con su propio aprendizaje como con el de los demás miembros de su grupo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de habilidades de aprendizaje 2) Compromiso hacia el aprendizaje
Albán y Albán (2019)	Forma de generar sinergias y aprovechar los beneficios de los equipos en favor del aprendizaje y la proactividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Generación de sinergias 2) Beneficios de equipos 3) Proactividad
Martínez-Iñiguez et al., (2020)	Proceso mediante el cual varias personas comparten ideas, recursos y saberes para identificar, interpretar, argumentar y resolver un determinado problema, buscando el logro de una meta acordada, mediante la unión de sus fortalezas y trabajando con comunicación asertiva.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Compartir ideas 2) Logro meta acordada 3) Unión de fortalezas 4) Comunicación asertiva
Zangara y Sanz (2020)	Proceso en el cual se promueve el desarrollo de habilidades de aprendizaje, personales y sociales, en el que cada miembro expresa compromiso tanto con su propio aprendizaje como con el de los demás miembros de su grupo. Se consideran elementos básicos como la interdependencia positiva, la interacción, la contribución individual y las habilidades personales y de grupo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de habilidades de aprendizaje 2) Compromiso hacia el aprendizaje 3) Interdependencia positiva 4) Contribución individual 5) Habilidades personales y de grupo
Viloria y León (2024)	Es el trabajo de un grupo de personas en el que cada miembro aporta ideas, conocimientos y experiencia para conseguir un objetivo común.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aportar ideas, conocimientos y experiencias 2) Objetivo común

Fuente: Elaboración propia

Albán y Albán (2019) presentan el concepto enfocado al desarrollo de habilidades, al generar sinergias y a compartir saberes. Estas ideas se alinean a lo esperado en la variable independiente para la investigación. Sin embargo, los autores presentan pocas dimensiones para el concepto. Asimismo, se descarta la definición de Vilorio y León (2024) debido a que lo presentan de manera muy concreta lo cual no empata con lo que se busca en la presente investigación.

En la definición presentada por Martínez-Iñiguez et al., (2020) el trabajo colaborativo, se establece como la búsqueda de lograr una meta acordada a través de la interpretación, argumentación y solución de un determinado problema, además mediante la unión de fortalezas y la comunicación asertiva. Si bien, dichas dimensiones aportan valor a la operacionalización y al entendimiento del concepto, la dimensión que empata con lo que se pretende estudiar es la búsqueda del logro de una meta acordada. Las organizaciones son quienes plantean las metas, se pretende estudiar sí a través del logro de dichos objetivos es que se impacta al aprendizaje organizacional.

La definición planteada por Zangara y Sanz (2020) mide el desarrollo de habilidades de aprendizaje tanto individuales como el de los demás miembros del grupo. El estudio de dichas características se analiza bajo la perspectiva de cómo la interacción individual y grupal del trabajo en equipo favorece al aprendizaje organizacional. Por lo que, la definición de trabajo colaborativo con la cual se trabaja a lo largo del estudio es la siguiente:

Proceso en el cual se promueve el desarrollo de habilidades de aprendizaje, en el que cada miembro expresa compromiso tanto con su propio aprendizaje como con el de los demás miembros de su grupo buscando el logro de una meta acordada. (Elaboración propia a partir de (Zangara & Sanz, 2020).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente: trabajo colaborativo (XI)

En esta sección, se presentan estudios en los cuales la variable independiente, trabajo colaborativo y la variable dependiente, aprendizaje organizacional se relacionan.

Los autores Khunsoonthornkit y Panjakajornsak (2018) analizaron el impacto del aprendizaje organizacional y el compromiso en el desempeño de las organizaciones de investigación y desarrollo en Tailandia. La investigación se llevó a cabo mediante un modelo de ecuación estructural. Se utilizó un cuestionario para recopilar datos empíricos, en el cual participaron 361 sujetos.

Los resultados mostraron que el aprendizaje organizacional tuvo un impacto directo sobre el desempeño organizacional, con un coeficiente estandarizado de 0.846 y 0.700, ($p < .001$), respectivamente. La variable trabajo colaborativo, obtuvo un resultado de $p < .88$, con relación al impacto directo del aprendizaje organizacional. Los autores concluyen que el aprendizaje organizacional tiene un efecto directo sobre el compromiso de los empleados y los resultados operativos de la organización.

Por otra parte, los autores Andrews y Smits (2019) realizaron una revisión de literatura, en la cual analizan la relación entre la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y el trabajo colaborativo. Proponen que, a medida que las organizaciones evolucionan, es necesario adoptar un enfoque estratégico de gestión del conocimiento. Entre los hallazgos encontrados, señalan que el aprendizaje organizacional y el trabajo colaborativo efectivo son similares al contexto para el conocimiento tácito en sus primeras etapas del desarrollo.

Por otro lado, Martono et al., (2020) examinaron el efecto del liderazgo y el trabajo colaborativo en el aprendizaje organizacional. Los datos fueron recabados en la universidad estatal de Java Central, Indonesia. Para una muestra de 207 personas, se aplicaron ecuaciones estructurales para analizar los datos. Los resultados muestran que la resolución de situaciones de manera colaborativa y el compromiso del equipo afectan positivamente a la efectividad de la organización. Además, revelaron que un estilo de liderazgo adaptativo tiene un efecto positivo en el trabajo colaborativo.

Alonazi (2021) en su estudio realizado en hospitales e instituciones de atención médica durante el brote de COVID-19 en el año 2020 en Arabia Saudita, recopiló datos de 1500 profesionales de la salud que trabajan de primera línea. Se empleó una regresión múltiple para

explorar cómo los hospitales pueden adoptar procesos de aprendizaje durante pandemia. Los hallazgos concluyeron que, el trabajo colaborativo, ($M= 3.725$ y $P < 0.05$), tiene relación significativa en la construcción de una cultura organizacional enfocada al aprendizaje. De igual manera, se establece que, hasta que el intercambio de conocimiento está integrado en los sistemas organizacionales es cuando las empresas pueden mantener un nivel alto de aprendizaje organizacional durante crisis.

Jaakkola et al., (2024) estudiaron los procesos de colaboración y aprendizaje organizacional en el departamento quirúrgico de un hospital. La información se recopiló a través de 26 entrevistas y se analizó mediante un análisis de contenido basado en la teoría cualitativa. Los resultados establecieron la importancia de aprender de manera individual para después aprender a manera de trabajo colaborativo. Las experiencias, el conocimiento y las situaciones basadas de los intereses personales promueven un aprendizaje grupal.

2.2.2 Variable independiente: Toma de decisiones (X2)

a) Teorías: Toma de decisiones (X2)

Vicente et al., (2018) establecen una lista de cualidades de los empleados al momento de tomar decisiones. Entre ellas: la experiencia, tanto en puestos desempeñados como en situaciones de contingencia que han tenido que sobrellevar. El buen juicio, evaluar de manera perspicaz la información que le permitirá tomar decisiones. La creatividad, es una habilidad relacionada con la capacidad de plantear ideas innovadoras, formular alternativas únicas para dar respuesta a situaciones que generen conflicto en el momento.

Por otro lado, ciertos autores reconocen que la toma de decisiones es una función esencialmente de los directivos, consideran es un proceso racional que permite determinar estrategias que incrementan la eficiencia de la capacidad de los directivos para tomar decisiones eficaces (Barzaga-Sablón et al., 2019).

Solis (2020) señala la toma de decisiones como una habilidad necesaria que todo gerente dentro de una organización debe tener. La toma de decisiones debe estar presente en diversos aspectos de la vida, ya que todo individuo se encuentra en constante relación con personas por lo que se debe de asumir con responsabilidad la selección de opciones, tanto en la vida personal como dentro de una empresa. La gestión interna de la toma de una decisión no es un procedimiento aislado, sino que requiere de competencias interpersonales o *soft skills*, así como conocimiento, manejo de conflictos y competencias que se desarrollan dentro del mismo proceso de toma de decisión.

Mediante un estudio relacionado a la toma de decisiones en docentes de una institución educativa, Rivera (2022), considera necesario tomar en cuenta seis elementos esenciales para el proceso. Entre ellos: el individuo que toma la decisión frente a una determinada situación, los objetivos a alcanzar, los criterios, las estrategias en relación con los objetivos, las condiciones por las que atraviesa el decisor y el resultado obtenido.

Para el presente estudio, la variable toma decisiones pretende ser estudiada en los distintos niveles organizacionales, no exclusivamente como una habilidad necesaria en los directivos. Aunque, la dirección o alta gerencia es quien debe enfocar los objetivos hacia la adquisición de nuevo conocimientos, a compartir información, a proveer recursos y a dar respuesta inmediata a lo que se demande.

De igual manera, es tarea de la dirección el crear un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar (Villar, 2019). Sin embargo, el objetivo de la investigación es comprobar la toma de decisiones como una habilidad presente a lo largo de toda la empresa como variable que favorece a la creación de conocimiento y al aprendizaje organizacional.

b) Definiciones: Toma de decisiones (X2)

La variable independiente, toma de decisiones, se define en el siguiente apartado. Se presentan definiciones de diversos autores con el fin de establecer una definición que señale las características de la variable en función a la investigación.

Rodríguez (2016) refiere la toma de decisiones como una actividad laboral de los altos mandos, ya que permite a las organizaciones alinear sus capacidades y recursos con las amenazas y las oportunidades que existen en el ambiente interno y externo.

Por otro lado, Díaz y Zegarra (2020) establecen la toma de decisiones como “las acciones llevadas a cabo a partir de un proceso que se encuentra influenciado por las intenciones, objetivos, conocimientos, experiencia y expectativas de quienes toman las decisiones y conformadas por dos etapas: razonar y ejecutar” (p.15).

Cruz (2021) define la toma de decisiones como el proceso en el cual, a partir de la información, las metas y la estrategia de la empresa los colaboradores o los equipos de trabajo identifican la mejor decisión y plan de acción para solucionar de forma efectiva un problema, con el objetivo de desarrollar un conjunto de pasos o etapas en las cuales se generen las alternativas de decisión.

Por otro lado, Rueda et al., (2022) define la variable como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción. Por último, Torres y Sagbay (2024) lo definen como la capacidad de dar respuestas oportunas y orientarse a través del conocimiento y la preparación para afrontar los desafíos y las oportunidades.

La toma de decisiones suele considerarse exclusiva de la alta dirección dentro de una organización. Sin embargo, en la presente investigación se pretende conocer el cómo la toma de decisiones de los colaboradores favorece en el aprendizaje organizacional de las PYMES de servicios educativos en el área metropolitana de Monterrey.

A continuación, se presentan las definiciones conceptuales referentes a la variable independiente, toma de decisiones:

Tabla 5. Definiciones conceptuales: Toma de decisiones

<i>Autores</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>
Rodríguez (2016)	Tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tarea de la alta dirección 2) Alinear recursos 3) Identificar capacidades y amenazas
Díaz y Zegarra (2020)	Acciones llevadas a cabo a partir de un proceso que se encuentra influenciado por las intenciones, objetivos, conocimientos, experiencia y expectativas de quienes toman las decisiones y conformadas por dos etapas: razonar y ejecutar.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis de información y alternativas 2) Identificación de objetivos organizacionales
Cruz (2021)	Proceso informacional en el que a partir de los objetivos y estrategia de una organización los individuos o grupos identifican la mejor decisión y curso de acción para solucionar de forma efectiva un problema oportunidad o riesgo institucional luego de desarrollar un conjunto de fases o etapas en que se generan las alternativas de decisión.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Proceso informacional 2) Identificar la mejor decisión 3) Riesgo institucional 4) Alternativas de decisión
Rueda et al., (2022)	Proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar y resolver problemas 2) Cursos de acción
Torres y Sagbay (2024)	Capacidad de dar respuestas oportunas, así como la capacidad de orientarse a través de la formación en las áreas de conocimiento y preparación para afrontar los desafíos y oportunidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dar respuestas oportunas 2) Capacidad de orientarse 3) Desafíos y oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar las definiciones presentadas con anterioridad, se identifican varias dimensiones, la habilidad de tomar una decisión en la organización es considerada como una tarea, una acción o un proceso. Los autores consideran que este proceso debe culminar en la generación de una alternativa que pueda ser ejecutada para solucionar un problema (Rueda et al., 2022). Para el estudio de la variable toma de decisiones se descarta la idea de que exclusivamente sea para la solución de un problema dentro de la organización. Si bien, en ocasiones el tomar cierta decisión apoya a dicha situación, no es objetivo del estudio el medir la solución de problemas.

Rodríguez (2016) establece que la toma de decisiones es exclusiva de la alta dirección, por lo que, para fines de la investigación, se descarta la definición propuesta. Por otro lado, Cruz (2021), establece una definición amplia, presenta características que se buscan definir a través del estudio; sin embargo, debido a las dimensiones como riesgo institucional y desarrollo de etapas de alternativas, se considera importante el instaurar una definición más concisa.

Torres y Sagbay (2024) presentan una amplia definición y hacen énfasis en la importancia de que los individuos estén preparados a través de conocimiento para poder tomar las decisiones en la organización, sin embargo, para fines de la investigación se pretende estudiar esta relación de manera inversa, es decir como la habilidad de tomar decisiones puede influir en la generación de conocimiento en una organización, por lo cual se descarta dicha definición.

Debido al estudio de la variable como habilidad de los individuos de las PYMES educativas para el proceso de toma de decisiones, se llega a la conclusión que la definición propuesta por Diaz y Zegarra (2020) es la que mejor empata con lo que se busca analizar. Si bien, las autoras proponen diversas dimensiones a analizar, mediante ellas se puede obtener información a detalle sobre el proceso mental y la decisión de alternativa a ejecutar. De igual manera, se proponen factores como objetivos y conocimiento, lo que apoya en el entendimiento de la toma de decisiones acertadas como un proceso favorecedor del aprendizaje organizacional.

A continuación, se presenta la definición:

Acciones llevadas a cabo a partir de un proceso que se encuentra influenciado por las intenciones, objetivos, conocimientos, experiencia y expectativas de quienes toman las decisiones y conformadas por dos etapas: razonar y ejecutar (Diaz y Zegarra, 2020).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente: toma de decisiones (X2)

Las siguientes investigaciones son presentadas con el objetivo de conocer literatura previa en la cual se ha relacionado la variable independiente toma de decisiones con la variable dependiente aprendizaje organizacional.

Al Shra'ah (2015) investigó el impacto de los estilos de toma de decisiones en el aprendizaje organizacional en empresas manufactureras jordanas. Con relación a la metodología, se distribuyeron 152 cuestionarios en 76 empresas, además de la aplicación de los cuestionarios, el investigador realizó 7 entrevistas para interpretar y validar los resultados de la encuesta. Se utilizó un análisis de regresión múltiple para comprobar las hipótesis del estudio. El Alfa de Cronbach del modelo de estudio fue de (0.821).

Sobre los hallazgos encontrados, el modelo de estudio interpreta el 86.4 por ciento del impacto de los estilos de toma de decisiones (DM) en el aprendizaje organizacional. El estilo DM flexible tiene un fuerte impacto en el desarrollo del AO con $\beta=0.778$ y $R^2=0.606$. El estilo DM integrador tiene un impacto razonable en el aprendizaje organizacional. Por otro lado, los estilos DM decisiones y jerárquicos tienen el impacto más débil en el aprendizaje organizacional. Los autores concluyen que la generación de nuevos conocimientos se logra a través de la participación en los procesos de toma de decisiones (Al Shra'ah, 2015).

Así mismo, los autores Akinci y Sadler-Smith (2019) sientan las bases para la investigación sobre la intuición colectiva. Este concepto se operacionaliza desde el estudio de la tomar decisiones a nivel individual y a nivel grupal. Mediante la revisión de literatura y contribución al modelo 4I del AO, los investigadores apoyan a la identificación de procesos en los cuales la toma de decisiones intuitiva a nivel grupal favorece al desarrollo de fuentes valiosas de conocimiento y aprendizaje organizacional. Los autores concluyen que la intuición y la toma

de decisiones funcionan de manera interactiva en las decisiones grupales y que el aprendizaje organizacional se inicia y facilita a través de las acciones conjuntas de los dos procesos.

Los autores Stelmaszczyk y Pierscieniak (2020) determinaron la flexibilidad estratégica en relación con la toma de decisiones gerenciales y el aprendizaje organizacional en una empresa líder de la industria textil en Polonia. El cuestionario fue dirigido a los 138 gerentes de la empresa. Se realizó análisis de regresión lineal para probar las hipótesis de la investigación mediante la herramienta PROCESS.

Entre los resultados, se comprobó un impacto positivo y estadísticamente significativo entre la toma de decisiones gerenciales y el aprendizaje organizacional [$B= 0.68$; $SE = 0.12$; $t(1.76) = 5.73$; $p < 0.001$]. Los autores concluyen que, al tomarse decisiones gerenciales para mejorar el funcionamiento frente a los cambios futuros de la organización, se mejora el conocimiento de la empresa y se mejoran las operaciones existentes al introducir métodos y conceptos de operación completamente nuevos

Por otro lado, Oncioiu et al., (2022) examinan la toma de decisiones y efectos de la implementación de soluciones optimizadas para aumentar la supervivencia organizacional. Con base en una muestra de 1442 empresas pequeñas en Rumania y un diseño de modelo lineal, los resultados revelan que una gestión del conocimiento, el papel del líder y el rendimiento aseguran el crecimiento a largo plazo de la organización.

Galarza y Milagros (2023) estudió la toma de decisiones y la cultura organizacional como elementos determinantes para cualquier tipo de organización. La investigación se realizó en un hospital, participaron 40 enfermeras; se utilizó el método analítico, correlacional, de tipo prospectivo y observacional. Los resultados de la prueba de hipótesis concluyen que la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional intervienen en las decisiones de los gerentes.

2.2.3 Variable independiente: Resiliencia (X3)

a) Teorías: Resiliencia (X3)

En el ámbito de la psicología, el concepto de resiliencia ha sido estudiado y definido por muchos autores. A nivel individual, la resiliencia se define como la “habilidad para resurgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva” (Silva et al., 2018). Asimismo, el concepto resiliencia ha sido abordado en múltiples disciplinas, tales como las ciencias sociales, física, ecología, economía, entre otras. El problema del concepto resiliencia es su definición, autores refieren que no se le ha logrado dar un significado único; coinciden en que hacer referencia a este concepto es tomar en cuenta factores tales como la adversidad, el riesgo, el afrontamiento y la recuperación (León, 2013).

Debido a la rapidez con que se producen cambios en la sociedad, en la economía y en la tecnología, a nivel organizacional, el estudio de la resiliencia se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas. Los autores consideran que la resiliencia afecta directamente a la supervivencia de las empresas y a la capacidad de adaptarse a los cambios (Merino, 2019).

Autores establecen que, entre los aspectos relevantes que determinan el grado de resiliencia de las empresas, se encuentra la responsabilidad por parte de los altos ejecutivos de transmitir la relevancia de ser resiliente en los diferentes niveles organizacionales de forma que toda la organización se sienta implicada (Sanchis y Poler, 2020).

Cuando los sujetos se afrontan a cambios constantes en su entorno profesional, la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave para favorecer su adaptación y bienestar. Los colaboradores que logran desarrollar la resiliencia están mejor preparados para tratar con las provocaciones estresantes de los entornos laborales cambiantes, además, se encuentran abiertas hacia las nuevas experiencias, y son flexibles ante las demandas y los cambios. En el ámbito profesional, la resiliencia puede ayudar a los colaboradores a cumplir con las necesidades organizacionales, aprovechar las oportunidades, y actuar con urgencia y eficacia en situaciones de vulnerabilidad (Amaro y Santos, 2020).

Para fines de la investigación, la variable resiliencia se estudia a nivel individual, es decir, como habilidad de cada individuo. Sin embargo, bajo el enfoque organizacional, se considera que esta habilidad, de presentarse positivamente en los empleados de las PYMES del sector educativo, favorece al aprendizaje organizacional.

b) Definiciones: Resiliencia (X3)

En el siguiente apartado se pretende definir la variable independiente resiliencia. Mediante la definición de diversos autores, se pretende establecer una definición que se acerque a las características de la variable en función a la investigación.

Silva et., al. (2018) la definen como “un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones adversas” (p.15). Morgan (2020) establece que la resiliencia es la capacidad de resolución de problemas, en virtud de una mayor creatividad e innovación, para no enfocarse en las soluciones obvias, sino generar más alternativas poco usuales, pero efectivas.

Por otro lado, Tenorio-Vilchez y Sucari (2021) refieren que la resiliencia es un proceso dinámico que implica una interacción entre los procesos de riesgo y protección, internos y externos al individuo, que actúan para modificar los efectos de un evento vital adverso. Rivera y Pica (2022) la definen como un proceso dinámico, el cual tiene lugar a lo largo del tiempo, y se sustenta en la interacción existente entre la persona y el entorno, que incluye la familia y el medio social.

Por último, Céspedes-Gallegos y Clara-Zafra (2024) refieren que la resiliencia es el desarrollo de competencias y habilidades mediante las cuales las organizaciones pueden enfrentar problemas tales como la diversidad, la desigualdad, la tecnología y la globalización.

En la siguiente tabla se establecen las definiciones presentadas con anterioridad con relación a la variable independiente:

Tabla 6. Definiciones conceptuales: Resiliencia

<i>Autores</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>
Silva et al. (2018)	Un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones adversas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Proceso constructivo 2) Optimización de recursos Sobreponer situaciones adversas
Morgan (2020)	Capacidad de resolución de problemas, en virtud de una mayor creatividad e innovación, para no enfocarse en las soluciones obvias, sino generar más alternativas poco usuales, pero efectivas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resolución de problemas Generar alternativas poco usuales
Tenorio-Vilchez y Sucari (2021)	Proceso dinámico que implica una interacción entre los procesos de riesgo y protección, internos y externos al individuo, que actúan para modificar los efectos de un evento vital adverso.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Interacción entre los procesos de riesgo y protección 2) Modificar eventos adversos
Rivera y Pica (2022)	Proceso dinámico, el cual tiene lugar a lo largo del tiempo y se sustenta en la interacción existente entre la persona y el entorno, que incluye la familia y el medio social.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Proceso dinámico 2) Interacciones entre persona y entorno
Céspedes-Gallegos y Clara-Zafra (2024)	El desarrollo de competencias y habilidades para que las organizaciones pueden enfrentar los fenómenos de la diversidad, la desigualdad, los cambios en la tecnología y los generados por la globalización.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de competencias y habilidades 2) Enfrentar fenómenos

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la definición de resiliencia varía dependiendo del ámbito en el cual se esté estudiando. Para fines de la investigación, la variable resiliencia se estudia a nivel individual. Las definiciones presentadas con anterioridad establecen el concepto como un proceso dinámico, en el cual a lo largo del tiempo el individuo mediante la interacción de diversos factores es capaz de afrontar situaciones adversas.

Por ejemplo, Rivera y Pica (2022) incluyen las dimensiones como familia y el medio social en su definición, por lo que queda descartado su uso debido a que se estudia a nivel organizacional. Por otro lado, Tenorio-Vilchez y Sucari (2021) incluyen procesos de riesgo y protección, los cuales no se consideran en la operacionalización del constructo. Mediante la investigación no se pretende estudiar situaciones de riesgo personales de cada individuo, sino se busca analizar la respuesta ante situaciones retadoras presentadas en el ámbito laboral.

Céspedes-Gallegos y Clara-Zafra (2024) estudian la resiliencia a nivel organizacional, sin embargo, son muy puntuales en los fenómenos en los cuales la resiliencia puede apoyar a una organización: diversidad, desigualdad, tecnología y globalización. Debido a este acotamiento de los problemas a resolver, se descarta la definición propuesta por los autores.

La definición de Morgan (2020) establece que la resiliencia es una capacidad del individuo para resolver problemas. La investigación se centra en probar esta variable en relación con el aprendizaje organizacional en el sector educativo, por lo que, a pesar de que se estudia a nivel individual es necesario analizar el impacto a nivel organizacional. De tal manera, la definición establecida por Morgan es la que más se acerca a las características necesarias para estudiar la relación entre variables. Con el fin de establecer una definición parsimoniosa, se toma como base la idea de Silva et al. (2018) la resiliencia como un proceso dinámico y la definición presentada por Morgan (2020) para elaborar una definición propia.

A continuación, se presenta la definición:

Proceso dinámico y constructivo que conduce a enfocarse en la búsqueda de soluciones que generen alternativas efectivas para la organización. (Elaboración propia, a partir de (Silva et al., 2018 y Morgan, 2020)).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente: Resiliencia (X3)

En el siguiente apartado se presentan investigaciones realizadas por diversos autores en las cuales se establece una relación entre la variable independiente resiliencia y la variable dependiente aprendizaje organizacional.

Restrepo (2019) en Medellín, Colombia evaluó cualitativamente la resiliencia en dos empresas de cadenas de abastecimientos. Se detallaron diversos tipos de resiliencia y los elementos que permiten su desarrollo en las organizaciones. En relación con el aprendizaje organizacional, el autor plantea que, mediante la resiliencia, las organizaciones logran aprender de eventos inesperados. Concluye que, la implementación de resiliencia supone el desarrollo por parte de las empresas en las siguientes capacidades: flexibilidad, visibilidad, colaboración, velocidad, redundancia, aprendizaje organizacional, capacidad de transformación y orientación a la administración de riesgos.

Por otra parte, Peñarroja y Ortega (2020) examinaron la relación entre las prácticas organizacionales, la resiliencia y el aprendizaje organizacional en profesionales mexicanos de la salud. La investigación se llevó a cabo mediante un estudio exploratorio con un diseño transversal. Mediante un muestreo por conveniencia, se recolectaron datos de 667 profesionales de la salud en hospitales públicos del centro de México. Los resultados obtenidos mostraron que las actividades organizacionales se relacionan positivamente con la resiliencia y, asimismo, con el aprendizaje organizacional. La correlación fue de 0.39 entre resiliencia y aprendizaje organizacional.

El propósito del siguiente estudio fue evaluar la influencia del aprendizaje organizacional en la resiliencia y la creatividad. La investigación se llevó a cabo en el Centro de Oncología de Mansoura, en Egipto. El estudio fue un diseño de correlación descriptivo, con una muestra de 125 enfermeras. Se utilizaron tres cuestionarios relacionados al aprendizaje organizacional, creatividad y resiliencia. Los resultados presentaron que dos tercios de las enfermeras desarrollaron resiliencia, se consideró que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la organización en aprendizaje y la resiliencia. Los autores

concluyen que cada vez que el personal comprende y desarrolla se desencadena el aprendizaje en la organización (Ahmed y Mustafa, 2020).

La investigación realizada por Del Río et al., (2022) se estudió bajo un enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo, correlacional y transversal en Chihuahua, México. Se consideró como sujeto de estudio a cualquier persona que trabajara; debido a las restricciones de la situación epidemiológica por el COVID-19, los datos fueron recolectados mediante un cuestionario online. Los resultados evidencian que existe una relación moderada, pero significativa entre las variables AO y resiliencia; con un coeficiente de Pearson de 0.556 y una significancia de 0.001, es decir existe una relación significativa al 99%. Los autores concluyen que, en el contexto laboral, los empleados tienden a buscar la mejor forma para resolver cualquier eventualidad que se presente, consideran que de este proceso se aprende, de manera que se impacta significativamente en el aprendizaje de la organización.

Por último, Bravo-Bravo (2024) exploraron el aprendizaje y la adaptabilidad como factores para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. El estudio analizó varios casos de éxito y fracaso, en los cuales se destacaron la resiliencia y el aprendizaje como factores que inciden en el éxito de las empresas. Los resultados subrayaron la importancia de tomar en cuenta la resiliencia como parte de la cultura de una empresa. Además, de la necesidad de invertir en programas que fomenten una mentalidad abierta al cambio y la innovación.

2.2.4 Variable independiente: Creatividad (X4)

a) Teorías: Creatividad (X4)

Actualmente, el conocimiento de los procesos creativos permite ofrecer elementos para mejorar habilidades y buscar métodos con los cuales se pueda trabajar en el desarrollo personal tanto como profesional. En el ámbito laboral, para el escenario de la competitividad, conectividad y globalización, ya no es suficiente una actitud positiva hacia la adaptación al cambio. Se requiere de una acción constructivista en la cual no solo se aprovechen las oportunidades, sino que además se construyan. En ese sentido, la creatividad es una habilidad

básica, ya que permite un mejor análisis para la búsqueda de alternativas y desarrollar ideas novedosas que ayuden a mejorar procesos (Schnarch, 2020).

La creatividad dentro de las organizaciones se reconoce como una fuente de herramientas generadoras de valor en los productos o servicios de las empresas. Muñoz y Espinosa (2018) establecen la importancia de los líderes de la organización como precursores de la creatividad en procesos, en servicios, en los mismos colaboradores. Mediante la creación de procesos productivos se incrementa la productividad de la empresa y se asegura su permanencia en el tiempo.

Aunado a esto, Zúñiga-Mera (2019) presenta que las organizaciones deben abrirse al entorno y aprovechar el talento humano, ya que cada individuo posee conocimiento que puede ser transformado en conocimiento creativo. Para crear un ambiente en el cual la creatividad sea parte del día a día, se propone que las empresas fomenten el diálogo, el trabajo en equipo, la escucha activa. Estos factores promueven la flexibilidad en la organización, generando un entorno laboral en donde los colaboradores se sienten gratificados con la actividad que realizan, se vuelven independientes y se fomenta la participación.

La creatividad puesta en práctica en el sector educativo consta de su aplicación en los diversos niveles organizacionales. El principal, los altos directivos, quienes son los encargados de animar la participación, la innovación de ideas, de proyectos para lograr espacios de proceso enseñanza-aprendizaje. El segundo, los docentes, quienes deben desarrollar su pensamiento creativo, considerando las necesidades de los alumnos en la realidad existente del contexto escolar (Blanquiz y Villalobos, 2018).

b) Definiciones: Creatividad (X4)

Rodríguez (2018) refiere el constructo como “la cualidad perfectible de todo ser humano que, por medio del empleo de procesos cognitivos de pensamiento divergente y convergente, sumado a métodos no tradicionales; potencian al individuo para hallar problemas, entenderlos y resolverlos, con los cuales más que tener un resultado preciso, se busca obtener diversidad de resultados novedosos y originales” (p.22).

Fernández-Díaz (2020) define la creatividad como la habilidad que permite construir nuevas ideas para adaptarse a las necesidades, al analizar los recursos que se tienen y ajustarlos a las nuevas exigencias. Por otro lado, Cortizo (2020) definen la creatividad como la capacidad que poseen todos los seres humanos, con la que se pueden producir ideas nuevas y originales que sirvan para dar respuestas a necesidades, carencias o dificultades, cuyos productos han de ser constructivos y útiles.

Ricci (2020) establece que, creatividad es formular y resolver problemas de manera divergente, original y alternativa, integrando conocimientos existentes con nuevas perspectivas. Por último, Márquez (2024) define la creatividad como una habilidad con la que cuentan los seres humanos para generar ideas, solucionar problemas y ofrecer soluciones a problemas económicos, sociales y contextuales.

El concepto creatividad suele ser utilizado en diversos ámbitos, desde el arte, tecnología como la creación de nuevos sistemas, empresas. Para la presente investigación, se pretende estudiar la creatividad como factor que impacta en el aprendizaje organizacional en PYMES del sector educativo.

Debido a los diferentes niveles organizacionales y su impacto en las prácticas y tareas diarias, se pretende estudiar la habilidad a lo largo de la empresa, tanto en sujetos encargados de la organización como en los empleados. Esto debido a que los encargados de la empresa son quienes fomentan el ambiente de participación, flexibilidad e innovación; así como los empleados, ya que son quienes llevan a cabo las actividades del día a día.

En la siguiente tabla se presentan las definiciones, referencias y dimensiones para la variable creatividad:

Tabla 7. Definiciones conceptuales: Creatividad

<i>Autores</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>
Rodríguez (2018)	Cualidad perfectible de todo ser humano que, por medio del empleo de procesos cognitivos de pensamiento divergente y convergente, sumado a métodos no tradicionales; potencian al individuo para hallar problemas, entenderlos y resolverlos, con los cuales más que tener un resultado preciso, se busca obtener diversidad de resultados novedosos y originales.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Procesos cognitivos 2) Obtener diversidad de resultados originales
Fernández-Díaz (2020)	La habilidad que permite construir nuevas ideas para adaptarse a las necesidades, al analizar los recursos que se tienen y ajustarlos a las nuevas exigencias.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Construcción de nuevas ideas 2) Análisis de recursos y nuevas exigencias
Cortizo (2020)	Una capacidad que poseemos todos los seres humanos, con la que podemos producir ideas nuevas y originales que sirvan para dar respuestas a necesidades, carencias o dificultades, cuyos productos han de ser constructivos y útiles.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de producir nuevas ideas 2) Dar respuestas a necesidades
Ricci (2020)	Formular y resolver problemas de manera divergente, original y alternativa, integrando conocimientos existentes con nuevas perspectivas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formular y resolver problemas 2) Integrar conocimientos
Márquez (2024)	Habilidad con la que cuentan los seres humanos para la generación de ideas, soluciones de problemas u ofrecer diferentes interpretaciones o salidas de realidades socio económicas, sociales y contextuales diversas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Generar de ideas 2) Solucionar problemas 3) Interpretaciones

Fuente: Elaboración propia

En las definiciones presentadas, los autores plasman la creatividad como una capacidad que poseen los seres humanos; con la cual se puede dar respuestas a diferentes necesidades mediante la generación de nuevas alternativas. La definición presentada por Rodríguez (2018), abarca diversas dimensiones, tales como los procesos cognitivos y métodos no tradicionales. De manera que, para fines del estudio, se descarta la posibilidad de estudiar en los procesos cognitivos que se llevan a cabo al desarrollar la creatividad.

Por otro lado, Ricci (2020) establece una definición concisa, presentando el resolver problemas de manera divergente, sin embargo, de analizarse bajo esa perspectiva, las características del constructo quedan cortas. La definición de Márquez (2024) se descarta ya que es muy puntual al establecer que la creatividad ayuda a resolver problemas del ámbito económico y social, los cuales para la presente investigación no forman parte.

Fernández-Díaz (2020) presenta definiciones muy similares, se diferencian en que la presentada por Cortizo (2020), utiliza la creatividad para resolver y dar respuestas a dificultades mientras que la otra definición busca hacer un ajuste de las nuevas exigencias, no necesariamente resolverlas. El objetivo del estudio es medir la creatividad a nivel individual en donde en un ambiente y con unos recursos proporcionados por las PYMES educativas se puede desarrollar dicha habilidad. Por lo que, como conclusión, se decide trabajar con el concepto creatividad bajo la perspectiva de Fernández-Díaz, adaptada únicamente al sujeto de estudio.

A continuación, se presenta la definición construida la cual será la base para la presente investigación:

Habilidad que permite construir nuevas ideas para adaptarse a las necesidades, analizando los recursos que se tienen y ajustándolos a las nuevas (Fernández-Díaz, 2020).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente: Creatividad (X4)

En Indonesia, autores estudiaron la creatividad en el contexto de una organización en aprendizaje en empresas públicas educativas. El objetivo del artículo fue analizar y explicar la implementación de la competencia empresarial de los directores basada en la creatividad y la

innovación. La recopilación de datos se realizó mediante estudio de la literatura y discusión de grupos focales. El análisis de la investigación fue descriptivo, cualitativo e interpretativo. La implicación teórica refuerza las ideas de autores como Osborne y Gaebler, quienes han estudiado sobre el concepto *Reinventing Government*. Los hallazgos establecen que la innovación y la creatividad son la base para fortalecer la competencia emprendedora en directivos de escuelas públicas que desarrollan el aprendizaje organizacional (Syam et al., 2018).

Los autores Miri et al., (2019) estudiaron la relación de la creatividad con el aprendizaje organizacional en hospitales públicos de Shiraz en Irán. La investigación se llevó a cabo mediante una muestra de 237 personas. La encuesta contó con 25 preguntas relacionadas al aprendizaje organizacional y 16 con la creatividad, con un Alpha de Cronbach de 0.91 y 0.72, respectivamente. Los resultados obtenidos refieren que existe una relación significativa entre el AO y la creatividad. Los autores mencionan que, en una organización en aprendizaje, los empleados que continuamente desarrollan su capacidad y que tratan de desarrollar nuevos patrones de pensamiento, se vuelven cada vez más creativos.

Purwanto (2020) estudió el efecto de las habilidades blandas y el aprendizaje organizacional en la creatividad de los profesores de universidades islámicas. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante un muestro aleatorio simple, la muestra establecida fue de 244. Se utilizó el método SEM con el software SmartPLS 3.0, los resultados muestran que las variables de estudio tienen un efecto directo positivo y significativo en el desempeño de los profesores.

Kermani et al., (2020) estudian tres variables: creatividad, aprendizaje organizacional y ansiedad social. El estudio se realizó en Irán, la población estadística estuvo conformada por los docentes de la organización educativa del condado de Meshki Shahr, de los cuales se seleccionaron 274 participantes mediante un muestreo aleatorio. Se utilizaron tres cuestionarios de medición y se utilizó el método de ecuación estructural y el coeficiente de correlación de Pearson para analizar los datos. En relación con la creatividad, los resultados arrojaron un $p < 0.005$, significando que la creatividad puede explicar el 77% de la carga factorial sobre el

aprendizaje organizacional. Se concluyó que la creatividad puede ser considerada como un factor predictor del AO de los docentes en el contexto estudiado.

Rumanti et al., (2023) examinaron el efecto de la creatividad en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Los datos se recopilaron a través de 206 PYMES ubicadas en varias regiones de Indonesia, los datos se analizaron utilizando PLS-SEM. Los resultados evidencian que la creatividad influye de manera positiva y significativa en el desempeño y el aprendizaje de las PYMES.

2.2.5 Variable independiente: Intraemprendimiento (X5)

a) Teorías: Intraemprendimiento (X5)

La administración del capital humano se encuentra directamente relacionada a la estrategia de una organización. El percibir las competencias laborales y habilidades individuales permiten una mayor integración entre la estrategia, los procesos y la cultura organizacional. De igual manera, se encuentra ligado con un conocimiento mayor de la potencialidad y formación de cada individuo. Dentro de las habilidades individuales que permiten una mayor estrategia organizacional se encuentra la actitud emprendedora (Blázquez et al., 2018).

Chavarría (2019) menciona que el espíritu emprendedor es necesario para iniciar cualquier negocio, proyecto o empresa. Menciona que esta actitud no es exclusiva de los empresarios; considera necesario que los individuos dentro de las organizaciones logren desarrollar dicha habilidad. El intraemprendimiento implica la capacidad para configurar las consecuencias de los propios actos, transformar ideas en acciones, planificar proyectos, así como generar un cambio innovador en cualquier entorno organizacional.

Hasta hoy diversas contribuciones teóricas tratan de explicar el fenómeno del intraemprendimiento con respecto a sus elementos. Sin embargo, Vela et al. (2020) enfatizan que estas aportaciones representan solo extractos de una teoría que apenas comienza a ser relevante en las agendas de investigación de países en vías de desarrollo.

Autores indican que de los principales motivadores de un espíritu emprendedor se encuentran relacionados al aspecto económico (Guanilo, 2020). Sin embargo, mediante esta investigación, se pretende analizar la variable desde la perspectiva de un individuo que posee un elevado nivel de acción e inspiración mediante el cual enfrentándose a procesos como la toma de decisiones y la innovación genera e impacta en el aprendizaje organizacional.

b) Definiciones: Intraemprendimiento (X5)

A continuación, se define la variable independiente intraemprendimiento, se presentan definiciones de diversos autores con el fin de establecer una definición que se acerque lo mayor posible a los aspectos y características de la variable en función a la investigación.

Blázquez et al. (2018) refieren el intraemprendimiento como una actitud propia de cada colaborador que le da la capacidad y la motivación para emprender nuevos proyectos que le permitan generar beneficios. Velásquez (2019) refiere el constructo intraemprendimiento como un proceso dinamizador por medio del cual los trabajadores dentro de las organizaciones buscan oportunidades para hacer cosas nuevas y apartarse de lo tradicional, manteniendo el espíritu emprendedor al interior de estas.

Por otro lado, Zornoza y Gras (2019) lo definen con la actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico. Cando (2023) define el intraemprendimiento como la forma de pensar, razonar y actuar centrada en oportunidades, planteada como visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Por último, Pérez y Peña (2024) lo definen de una manera muy concreta como el espíritu empresarial dentro de una organización que ya existe. En la siguiente tabla se presentan las definiciones, referencias y dimensiones para la variable intraemprendimiento:

Tabla 8. Definiciones conceptuales: Intraemprendimiento

<i>Autores</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>
Blázquez et al. (2018)	Actitud propia de cada persona que le da la capacidad y la motivación para emprender nuevos proyectos que le permitan generar beneficios, tanto personales como sociales.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Actitud propia de cada persona 2) Emprender nuevos proyectos
Velásquez (2019)	Proceso dinamizador por medio del cual los individuos dentro de las organizaciones buscan oportunidades para hacer cosas nuevas y apartarse de lo tradicional, manteniendo el espíritu emprendedor al interior de estas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Oportunidad de realizar cosas nuevas 2) Espíritu emprendedor
Zornoza y Gras (2019)	Actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Motivación y capacidad 2) Identificar oportunidades 3) Producir nuevo valor
Cando (2023)	Forma de pensar, razonar y actuar centrada en oportunidades, planteada como visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Forma de pensar, razonar y actuar 2) Liderazgo equilibrado 3) Gestión de riesgo
Pérez y Peña (2024)	Se refiere al espíritu empresarial dentro de una organización existente.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Espíritu empresarial 2) Organización existente

Fuente: Elaboración propia

La variable intraemprendimiento puede ser vista como amplia y ambigua ya que su definición sigue en desarrollo, el término en inglés *intrapreneurship* o *corporate entrepreneurship* suele englobar características precisas en su definición. Tras analizar las definiciones presentadas con anterioridad, se llega a la conclusión que el espíritu emprendedor es propio de cada individuo.

Blázquez (2018) considera esta habilidad como la capacidad de emprender nuevos proyectos personales, no necesariamente proyectos dentro de la organización. Debido a que el objetivo del estudio es estudiar esta variable como habilidad que impacta positivamente en el aprendizaje organizacional de las PYMES en el sector educativo, se descartan las definiciones que sean estudiadas a nivel sociedad y enfocadas al emprendimiento de nuevos proyectos fuera de la empresa.

La definición propuesta por Zornoza y Gras (2019) se acerca a las dimensiones a estudiar como parte de la variable independiente. Sin embargo, se deja fuera ya que, la dimensión éxito económico no forma parte lo que se pretende estudiar. Si bien, dicha dimensión se pudiera considerar como factor que impacta en la motivación del individuo, pero no necesariamente que impacte en el proceso de aprendizaje de la organización.

Por tal manera, la definición presentada por Velásquez (2019) es la que se considera apropiada para definir el constructo intraemprendimiento. Se estudia la habilidad como un proceso individual, de las personas que forman parte en una organización, que resulta en innovación y emprendimiento dentro de la empresa.

La definición propuesta por Cando (2023) es precisa en cuanto a las dimensiones que establece, sin embargo, los resultados los presenta en un nivel macro, economía, sociedad y empresa. De tal manera que, dicha definición queda descartada, ya que para la presente investigación solamente se estudia la dimensión a nivel empresa. Por último, se descarta la definición presentada por Pérez y Peña (2024), ya que, aunque es preciso lo que se establece, es excesivamente concreto para lo que se pretende estudiar en la investigación.

Por lo cual, para fines de la investigación la definición utilizada es la siguiente:

Proceso dinamizador por medio del cual los individuos dentro de las organizaciones buscan oportunidades para hacer cosas nuevas y apartarse de lo tradicional, manteniendo el espíritu emprendedor al interior de estas (Velásquez, 2019).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente: Intraemprendimiento (X5)

A continuación, se presentan investigaciones previas en las cuales se ha estudiado la relación del intraemprendimiento y el aprendizaje organizacional.

En el siguiente estudio, los autores investigan la relación entre el intraemprendimiento y la capacidad de aprendizaje organizacional en industrias de fabricación de ingeniería química en Chennai, India. La investigación fue de tipo descriptiva, los datos se obtuvieron mediante una encuesta a 250 gerentes de nivel medio que trabajan en la industria de fabricación. El análisis de regresión entre la capacidad de aprendizaje organizacional y el emprendimiento corporativo (0.49), fue significativo con (<0.05). Por tanto, existe una relación significativa entre ambas variables (Banumathi & Samudhrarakumar, 2019).

Lee y Lee (2020), analizaron la influencia del intraemprendimiento en los procesos y en el aprendizaje del *Balanced Scorecard* (BSC) como dimensiones del desempeño organizacional. El estudio se llevó a cabo en Lima, Perú, en donde mediante una encuesta en línea, el estudio recabó datos de 132 personas con experiencia laboral. Entre los resultados, se encontró un nivel de significancia menor de 0.05, por lo que se puede afirmar que existe una relación entre las variables de participación en actividades de intraemprendimiento y el intercambio de conocimientos (correlación de Pearson .421). Los autores concluyen que las personas encuestadas buscan y están interesados en realizar prácticas relacionadas a emprendimientos corporativos, mientras que, en realidad, las organizaciones no les ofrecen estas oportunidades (2020).

Por otra parte, Echeverría (2020) examina la relación entre actitud al emprendimiento (AE), orientación emprendedora (OE) y capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) en

cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. En cuanto a la metodología, se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). La hipótesis se confirma a través de los resultados, pues existe una relación directa y positiva entre la AE y la CAO, dado $P = 0,045$ y el coeficiente es 0,749. El autor concluye que el aprendizaje organizacional está constituido por el diálogo participativo, un análisis del entorno.

Hernández-Ramírez et al., (2021) analizaron el efecto de la capacidad de aprendizaje organizacional en la relación entre orientación emprendedora en el contexto de las PYMES. Los datos fueron obtenidos de una muestra de 158 PYMES de Costa Rica. Se utilizó el modelo de regresión jerárquica secuencial para el análisis de datos, con el software Stata 12. Los resultados muestran que las variables de estudio ejercen un efecto positivo en el desempeño innovador de las PYMES. Los resultados advierten la importancia de realizar prácticas que faciliten el aprendizaje organizacional en las PYMES.

Por último, Sunnemark et al., (2024) exploraron la colaboración y los procesos de transferencia del aprendizaje. La recopilación de datos se realizó a través de 20 entrevistas a servidores públicos de Suecia. Los resultados incluyeron una variable mediadora, la falta de comunicación efectiva, la cual afectó en el proceso del aprendizaje grupal.

2.3 Hipótesis Operativas

H0: Las habilidades blandas trabajo colaborativo, toma de decisiones, resiliencia, creatividad e intraemprendimiento no impactan el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

H1: El trabajo colaborativo es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

H2: La toma de decisiones es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

H3: La resiliencia es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

H4: La creatividad es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

H5: El intraemprendimiento es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Modelo esquemático de la hipótesis

$$Y = x1 + x2 + x3 + x4 + x5$$

Y: Aprendizaje organizacional

X1: Trabajo colaborativo

X2: Toma de decisiones

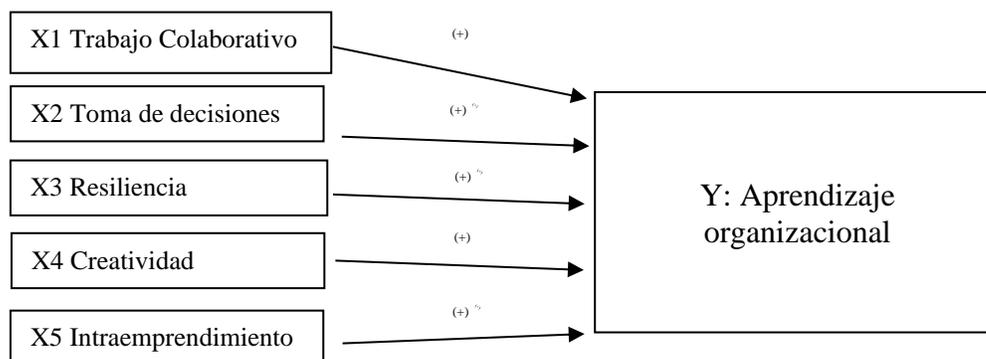
X3: Resiliencia

X4: Creatividad

X5: Intraemprendimiento

2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis

Figura 3. Modelo Gráfico de Variables



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis

A continuación, se presenta una tabla con la relación teórica de la variable dependiente y las variables independientes, en la cual se incluye los principales autores de las investigaciones aplicadas consideradas en cada una de las variables.

Tabla 9. Tabla de Relación Estructural Hipótesis- Marco Teórico

Referencias	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Ahmed Elsayed, W., y Mustafa Abdel-ghani, A. (2020)			x			x
Akinci, C., y Sadler-Smith, E. (2019)		x				x
Al Shra'ah, A. E. (2015)		x				x
Alonazi, W. B. (2021)	x					x
Andrews, M., y Smits, S. (2019)	x					x
Banumathi, M., y Samudhrarakumar, C. (2019)					x	x
Bravo-Bravo (2024)		x				x
Del Río et al., (2022)			x			x
Echeverría, C. M. (2020)					x	x
Galarza y Milagros (2023).		x				x
Hernández-Ramírez et al., (2021)					x	x
Jaakkola et al., (2024)	x					x
Kermani et al., (2020)				x		x
Khunsoonthornkit, A., y Panjakajornsak, V. (2018)	x					x
Lee , Y. H., y Lee, Y. M. (2020)					x	x
Miri, F., Shahabi, N., y Asadipour , E. (2019)				x		x
Martono et al., (2020)	x					x
Oncioiu et al., (2022)		x				x
Ortega, A., y Peñarroja, V(2020)				x		x
Restrepo, L. M. (2019)				x		x
Rumanti et al., (2023)				x		x
Solis, H. H. (2020)				x		x
Stelmaszczyk, M., y Piersceniak, A. (2020)		x				x
Sunnemark et al., (2024)	x					x
Syam et al., (2018)				x		x
Purwanto (2020)				x		x
Vicente et al., (2018)		x				x

Fuente: Elaboración propia

La importancia del aprendizaje organizacional consiste en el empoderamiento que otorga a las organizaciones a continuar vigentes. Por lo tanto, se hace necesario promover el aprendizaje individual, aunque lo trascendental es aprender de manera colectiva. Tras la revisión bibliográfica, se robustece la idea de que, a través de habilidades individuales, se logra pasar del aprendizaje particular al organizacional.

La teoría encontrada sustenta la importancia del estudio del constructo aprendizaje organizacional con relación a habilidades individuales, las cuales se desarrollan dentro de la organización con el objetivo de un crecimiento profesional y el cumplimiento de las metas establecidas. Se considera el estudio del tema es relevante porque beneficiará a las PYMES del sector educativo a comprender la relevancia de enfocar sus prácticas al continuo desarrollo de las habilidades blandas de los sujetos dentro de la organización.

El fomentar el aprendizaje organizacional genera una mejor calidad en la educación de las organizaciones que aprenden. Asimismo, se busca disminuir la brecha teórica que existe con relación a las habilidades presentadas y su impulso aprendizaje organizacional. Así como la generación de teorías que puedan ser puestas en práctica en el sector de estudio o que se utilicen como parámetro para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se detallan los métodos utilizados para realizar la investigación. Se describe la metodología, el tipo y el diseño de la investigación. Así mismo, se incluyen los métodos de recolección de datos, el proceso para la elaboración y validación del instrumento de medición. Se presenta la selección de la muestra de acuerdo con la población. Finalmente, se justifica los métodos estadísticos que se han decidido utilizar.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

A continuación, se presenta el tipo de investigación, el alcance y el diseño con la cual se realizó la aplicación de la investigación.

3.1.1 Tipos de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, se busca la relación de un fenómeno social, el aprendizaje organizacional en el sector educativo. Asimismo, la metodología considera que los constructos pueden ser medidos y que las relaciones de las variables son establecidas matemáticamente, permitiendo establecer varias causas con relación a los hechos (Babativa, 2017).

El estudio presenta teorías existentes y la realidad concreta a intervenir con el fin de justificar, fundamentar y respaldar hipótesis. Autores como, Bratianu et al. (2020) utilizan un enfoque cuantitativo en su estudio enfocado a explorar variables que apoyan a las PYMES a convertirse en organizaciones en aprendizaje.

Asimismo, la investigación es de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Se considera de tipo exploratorio ya que es un tema que se estudia en un sector específico en una población determinada. Además de que los constructos relacionados son considerados poco investigados en la literatura de aprendizaje organizacional. Autores como Farrukh et al. (2019), han realizado estudios exploratorios en los cuales aparecen variables relacionadas al presente estudio tal es el caso de la variable intraemprendimiento.

Se considera que la investigación es tipo descriptiva debido a que presenta literatura que ofrece teoría con apoyo empírico. A través de los estudios descriptivos se detectan y definen las variables (Hernández et al., 2014). Autores como, Quansah et al. (2022) presentan casos de estudio en donde el aprendizaje organizacional apoya a las PYMES a adaptarse con éxito.

La investigación es correlacional ya que pretende responder a una pregunta de investigación y tiene el propósito de medir el grado de relación que existe entre las variables. En este caso, en un contexto específico, instituciones educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León (Hernández et al., 2014). Estudios relacionados utilizan un diseño de metodología similar para determinar la relación de la administración y organización procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas (López, 2020).

Finalmente, se considera que el alcance de esta investigación es de tipo explicativo. La investigación pretende explicar el impacto de las habilidades blandas en el aprendizaje organizacional. Por lo que, al proporcionar un sentido de entendimiento a dicho fenómeno el enfoque de la investigación se convierte en explicativa (Hernández et al., 2014).

3.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental debido a que no existe manipulación de las variables por parte del investigador. Se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández et al., 2014).

La investigación se clasifica como transversal ya que las variables se miden una sola vez y con dicha información se realiza el análisis. Así mismo, se estudian las características de las organizaciones educativas en un momento específico, sin evaluar la evolución a través del tiempo (Álvarez-Risco, 2020).

Por otro lado, la investigación emplea diversas técnicas para su desarrollo. Es considerada investigación documental ya que consiste en la selección y recopilación de información por medio de distintas fuentes y materiales bibliográficos permanentes que pueden

ser consultados en cualquier momento (Barreto-Pico, 2020). Se utilizó también la técnica bibliográfica puesto que se presentan una serie de investigaciones que informan sobre los antecedentes y el estado actual del fenómeno estudiado: el aprendizaje organizacional en el sector educativo (Bedoya, 2020).

Por último, se utilizó la técnica de campo debido a que, con el fin de recolectar datos para comprobar estadísticamente las hipótesis, se desarrolló una encuesta la cual fue aplicado a los sujetos de estudio. En investigaciones con técnicas similares, como es el caso del estudio de Putra., et al. (2020) se demostró la relación de las habilidades blandas, habilidades duras, innovación y desempeño con el aprendizaje organizacional.

3.2 Métodos de recolección de datos

Al ser una investigación cuantitativa, se utilizó la encuesta como instrumento de medición para la recolección de datos. Puente (2020) define la encuesta como un método sistemático para la recopilación de información de una muestra, que tiene como objetivo construir descriptores cuantitativos de las características del fenómeno de estudio. De igual manera, mediante la recolección de datos se pretende probar las hipótesis, dar respuesta la pregunta de investigación y cumplir con el objetivo del estudio.

A continuación, se explica el procedimiento de elaboración del instrumento de medición y la operacionalización de las variables. Así mismo, se explica el proceso y los resultados de la prueba de validez de contenido del instrumento de medición por parte de los expertos.

3.2.1 *Elaboración de la encuesta*

Para obtener información estadística, demostrar las relaciones entre las variables y así comprobar las hipótesis se desarrolló un instrumento de medición, encuesta, con base a ítems que se presentan en escalas validadas de acuerdo artículos empíricos. Autores refieren que un cuestionario de investigación basado en encuesta contiene un conjunto de preguntas, también conocido como ítems, que se utilizan para resolver un problema de investigación identificado. El tipo de información requerida de un cuestionario afecta directamente al diseño y desarrollo de la encuesta (Aithal & Aithal, 2020). Al respecto, se seleccionaron y adaptaron las preguntas

de los estudios empíricos estudiados para conformar un instrumento de medición acorde a lo que se pretende medir.

De tal manera que, la encuesta original quedó conformada por tres secciones, con un total de 83 preguntas.

- La primera sección, está integrada por seis preguntas del perfil del encuestado en ella se recaba información específica de control demográfica: edad, género, estado civil, educación, puesto de trabajo que desempeña, tiempo desempeñando el puesto actual.
- En la segunda sección, del perfil de la empresa se incluyeron dos preguntas directamente relacionadas a la institución educativa como municipio dónde se encuentra y tamaño de la institución educativa.
- En la tercera sección, se incluyeron 75 ítems de las diferentes variables, que se obtuvieron a partir del análisis de los instrumentos seleccionados. Se decidió que era necesario recopilar los datos mediante una escala de Likert de 5 niveles de respuesta para todas las variables, en donde: (1) nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre (ver anexo I).

A continuación, se presenta una tabla con el número de ítems originales para medir cada variable de estudio:

Tabla 10. Resumen de preguntas por variable

<i>Variable</i>	<i>Número de ítems</i>
Y: Aprendizaje Organizacional	17
X1: Trabajo colaborativo	13
X2: Toma de decisiones	13
X3: Resiliencia	11
X4: Creatividad	11
X5: Intraemprendimiento	10
Total:	75

Fuente: Elaboración propia

La variable dependiente, aprendizaje organizacional, ha sido estudiada y medida en diversos sectores organizacionales, debido a esto, se analizó una cantidad considerable de instrumentos de medición. Con base en este análisis, se adaptó el instrumento de medición de los autores Jyothibabu et al. (2010) el cual cuenta con un total de 73 ítems para medir 11

constructos diferentes. En un inicio, en base al análisis de la conceptualización de la variable de estudio se eligieron 4 de los 11 constructos presentados, esto en virtud de la definición que se presenta para estudiar la variable aprendizaje organizacional, dando un total de 17 ítems los seleccionados previos a la validación.

El estudio presenta cinco variables independientes, cada una de ellas será estadísticamente medida a través del instrumento elaborado. Se efectuó un análisis bibliográfico de autores que previamente han estudiado y realizado aportes en estudios aplicados.

En lo que se refiere a la variable trabajo colaborativo se realizó adaptación al instrumento de medición creado por Mâsse et al. (2008). Se consideraron tres dimensiones: satisfacción con el trabajo colaborativo, impacto del trabajo colaborativo y respeto y confianza en el equipo de trabajo. Tras un análisis de los ítems y la conceptualización del constructo a medir, un total de 13 ítems fueron presentados a los expertos para el proceso de validación.

Para la medición de la variable independiente toma de decisiones se adaptó el instrumento de los autores Vega-Valero et al. (2021). La variable se conformó por 13 ítems previo a la validación. Esta variable tiene dos dimensiones: análisis de información y alternativas e identificación de objetivos organizacionales.

Para la variable independiente resiliencia se realizó una adaptación del instrumento elaborado por los autores Amir y Standen (2012). En su investigación, concluyen que el concepto resiliencia es muy prometedor para las organizaciones. Sin embargo, refieren que las escalas de medición se encuentran enfocadas a un análisis clínico del concepto. Es por eso la importancia de desarrollar nuevas escalas que tengan como objetivo el medir la resiliencia en base al crecimiento organizacional y la posibilidad de los empleados de afrontar las adversidades organizacionales. Debido a estos hallazgos y tras el análisis de diversos instrumentos de medición, se adaptó dicho instrumento para medir el constructo resiliencia bajo dos dimensiones: proceso constructivo y búsqueda de soluciones.

Para la variable independiente creatividad, los autores Echeverri et al. (2018) elaboraron un instrumento de medición con cinco dimensiones, una de ellas específicamente creatividad. Al respecto, para la presente investigación se toman los ítems de la dimensión creatividad para medir esta con base en la construcción de nuevas ideas y análisis de recursos y nuevas exigencias.

Finalmente, la variable intraemprendimiento, no obstante que se han creado pocos instrumentos de medición específicos para el área organizacional, los autores del instrumento refieren que se puede utilizar para la medición de la orientación empresarial a nivel individual y para evaluar la fuerza de su orientación hacia el espíritu empresarial (Bolton y Lane, 2012). Tomando en cuenta la variable se conformó por 10 ítems, 7 ítems para medir oportunidad de realizar cosas nuevas y 3 para medir el espíritu emprendedor.

Respecto a la escala de Likert, a lo largo de los años se han utilizado diferentes rangos de medida en cuanto al número de opciones de respuesta, inclusive existen debates sobre el número ideal de puntuación en la escala de Likert (Simms et al., 2019). Además, Taherdoost, (2019) considera que la escala de Likert es simple de construir y es probable que produzca una escala altamente confiable. Agrega que, desde la perspectiva de los participantes, es fácil de leer y de completar. Por último, es de relevancia mencionar que los instrumentos de medición utilizados fueron validados y se encuentran en revisas de alto impacto, en su mayoría con un Alpha de Cronbach mayor a 0.7. Así mismo, para la adaptación de cuatro instrumentos que se consideraron en inglés, se hicieron traducciones al español.

3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis para la encuesta

Mendoza y Garza (2009) refieren que mediante un proceso completo de operacionalización los investigadores pueden descubrir más acerca de los fenómenos externos. Indican que los conceptos por sí mismos no son directamente observables, por lo que, es necesario especificar una variable observable que logre reflejar el concepto. Una vez identificados los constructos, es necesario asignar indicadores. Estos indicadores permiten elaborar medidas empíricas del fenómeno.

De tal manera, los ítems representan la definición conceptual de cada una de las variables y permite que estas puedan ser medidas operacionalmente. A continuación, se presentan diversas tablas con la operacionalización de las variables de estudio; definiciones, nombres de los autores de cada uno de los instrumentos adaptados, y número de ítems considerados.

Tabla.11 Operacionalización de la variable: Aprendizaje Organizacional

<i>Definición conceptual de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición operacional de la variable</i>	<i>Unidad de medición</i>	<i>Autor</i>
Proceso que permite un cambio duradero mediante la transformación de las experiencias en capacidades para generar conocimiento en una organización de manera colectiva (Méndez et al., 2022).	1) Transformación del conocimiento	<p>En mi organización las personas:</p> <p>Identifican las habilidades necesarias para realizar el trabajo</p> <p>Se ayudan mutuamente para aprender</p> <p>Tienen tiempo de aprender</p> <p>Tienen incentivos para aprender</p> <p>Se dan retroalimentación abierta y honesta entre sí</p> <p>Toman en cuenta las opiniones de los demás</p> <p>Expresan su punto de vista y también preguntan qué piensan los demás</p> <p>En mi organización:</p>	Likert (1)nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre	Adaptado de Jyothibabu, C., et al. (2010).
	2) Propósito de la organización	<p>Se obtienen la información en cualquier momento de manera fácil y sencilla</p> <p>Se mantiene una base de datos actualizada con las habilidades de los empleados</p> <p>Se crean sistemas para medir el desempeño actual y el esperado</p> <p>El aprendizaje se encuentra accesible para todas las personas de la organización</p> <p>Se miden el tiempo y los recursos destinados a la capacitación de los miembros</p> <p>Se tiene una visión clara, una misión y una estrategia para el futuro.</p>		
	3) Cambio duradero	<p>La cultura organizacional es innovadora.</p> <p>Se han desarrollado procedimientos operativos para guiar sus actividades y ayudar a los empleados a trabajar de manera eficiente.</p> <p>Se han desarrollado sistemas para nutrir la gestión del conocimiento.</p> <p>Las habilidades del personal se desarrollan de acuerdo con los objetivos.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla.12 Operacionalización de la variable: Trabajo colaborativo

<i>Definición conceptual de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición operacional de la variable</i>	<i>Unidad de medición</i>	<i>Autor</i>
<p>Proceso en el cual se promueve el desarrollo de habilidades de aprendizaje, en el que cada miembro expresa compromiso tanto con su propio aprendizaje como con el de los demás miembros de su grupo buscando el logro de una meta acordada (Elaboración propia a partir de (Zangara & Sanz, 2020).</p>	1) Desarrollo de habilidades de aprendizaje	<p>Tengo la habilidad de identificar las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo.</p> <p>Me siento cómodo mostrando mi conocimiento a los demás integrantes del equipo.</p>	<p>Likert (1)nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre</p>	<p>Adaptado de Mâsse, L. et al., (2008).</p>
	2) Compromiso	<p>En general, siento que puedo confiar en los miembros del equipo de trabajo.</p> <p>En general, los miembros del equipo están abiertos a críticas</p> <p>En general, existe respeto entre los miembros del equipo de trabajo.</p> <p>En caso de presentarse, resuelvo los conflictos con los compañeros de equipo.</p> <p>Me involucro con colaboradores de diversos equipos.</p>		
	3) Logro de metas	<p>Soy productivo en las juntas de trabajo</p> <p>Soy productivo al presentar nuevas ideas</p> <p>Considero la productividad del equipo es la adecuada</p> <p>En general, mediante la colaboración se ha incrementado la productividad.</p> <p>En general, mediante la colaboración se han incrementado las nuevas ideas.</p> <p>La colaboración supone una carga de tiempo significativa.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla.13 Operacionalización de la variable: Toma de decisiones

<i>Definición conceptual de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición operacional de la variable</i>	<i>Unidad de medición</i>	<i>Autor</i>
Acciones llevadas a cabo a partir de un proceso que se encuentra influenciado por las intenciones, objetivos, conocimientos, experiencia y expectativas de quienes toman las decisiones y conformadas por dos etapas: razonar y ejecutar (Diaz y Zegarra, 2020).	1) Análisis de información y alternativas	Antes de tomar una decisión en mi trabajo considero todas las posibles consecuencias. Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión. Analizo los posibles resultados al evaluar las alternativas. Al tomar decisiones reúno toda la información posible. Considero todas las alternativas posibles antes de decidir. Para tomar una decisión evalúo de manera cuidadosa los riesgos de cada resultado en mi trabajo.	Likert (1)nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre	Adaptado de Vega-Valero, C. et al. (2021).
	2) Identificación de objetivos organizacionales	Considero todas las alternativas generadas. Verifico mi información para asegurarme que tengo los elementos adecuados antes de tomar una decisión. Cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo, pienso de manera clara en el objetivo que quiero alcanzar. En decisiones importantes, reflexiono sobre lo que requiere la organización. Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema. Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización. Considero únicamente la información de una alternativa.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla.14 Operacionalización de la variable: Resiliencia

<i>Definición conceptual de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición operacional de la variable</i>	<i>Unidad de medición</i>	<i>Autor</i>
Proceso dinámico y constructivo que conduce a enfocarse en la búsqueda de soluciones que generen alternativas efectivas para la organización (Elaboración propia, a partir de (Silva et al., 2018) & (Morgan, 2020)).	1) Proceso constructivo	En mi organización: Puedo reponerme ante situaciones complicadas. Veo la dificultad como una oportunidad y un reto para aprender. Estoy dispuesto a adaptarme al cambio. Por lo regular busco retroalimentación de mis colegas. Por lo regular confío en mis decisiones. Pienso en mis errores y aprendo de ellos. Cuando ocurren problemas, pienso en la manera en la cual se pudieron prevenir.	Likert (1)nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre	Adaptado de Amir, M. T., & Standen, P. (2012).
	2) Búsqueda de soluciones	Estoy interesado en enfrentar y resolver problemas. Busco activamente maneras para superar los retos organizacionales. Busco maneras creativas para resolver problemas difíciles. Puedo sobrellevar tiempos difíciles que se presenten en la organización.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla.15 Operacionalización de la variable: Creatividad

<i>Definición conceptual de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición operacional de la variable</i>	<i>Unidad de medición</i>	<i>Autor</i>
Habilidad que permite construir nuevas ideas para adaptarse a las necesidades, analizando los recursos que se tienen y ajustándolos a las nuevas exigencias. (Fernández-Díaz, 2020).	1) Construcción de nuevas ideas	Sugiero nuevas formas para alcanzar metas y objetivos. Presento ideas nuevas y prácticas para mejorar el desempeño de la organización. Sugiero nuevas formas para incrementar la calidad. Soy una buena fuente de ideas creativas. Promuevo e impulso las ideas propias ante otras personas. A menudo, genero ideas innovadoras.	Likert (1)nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre	Adaptado de Echeverri.,et al. (2018).
	2) Análisis de recursos y nuevas exigencias	Desarrollo planes y cronogramas adecuados para la implementación de nuevas ideas. Propongo soluciones creativas a los problemas reales. A menudo, abordo los problemas con un enfoque nuevo y original. Sugiero nuevas maneras de hacer el trabajo.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla.16 Operacionalización de la variable: Intraemprendimiento

<i>Definición conceptual de la variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición operacional de la variable</i>	<i>Unidad de medición</i>	<i>Autor</i>
Proceso dinamizador por medio del cual los individuos dentro de las organizaciones buscan oportunidades para hacer cosas nuevas y apartarse de lo tradicional, manteniendo el espíritu emprendedor al interior de éstas (Velásquez, 2019).	1) Oportunidad de realizar cosas nuevas	Estoy dispuesto a invertir tiempo en proyectos que tengan alta remuneración. Actúo con valentía ante situaciones de riesgo organizacional. Me anticipo a los cambios organizacionales. Por lo general, prefiero trabajar en proyectos únicos en los cuales se necesiten nuevas ideas. En la organización, prefiero proponer nuevas ideas y "pensar fuera de la caja".	Likert (1)nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre	Adaptado de Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012).
	2) Espíritu emprendedor	Soy proactivo al realizar una actividad, no me espero a que alguien me diga que hacer. Estoy a favor de proponer soluciones innovadoras ante situaciones complicadas en la organización. Tiendo a responder con acciones ante lo desconocido. Me aparto de lo tradicional al realizar nuevas actividades dentro de mi organización. Planeo proyectos con antelación.		

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Método de evaluación de expertos

La siguiente etapa implica la confirmación de los ítems por un número específico de expertos para garantizar la validez de contenido. En este caso, el instrumento de medición se conformó por un total de 75 ítems los cuales fueron puestos a prueba de validez de contenido por 5 expertos en el área de investigación de tres diferentes facultades de la Universidad Autónoma de Nuevo León. A continuación, se presenta el perfil de los jueces considerado:

Tabla.17 Perfil de los jueces

<i>Designación de expertos en dominio</i>	<i>Organización</i>	<i>Años de experiencia</i>
Secretaria Responsabilidad Social	FACPYA	33
Profesor- Investigador	FAPSI	10
Profesor- Investigador	FIME	27
Secretaria Académica	FACPYA	15
Profesor- Investigador	FACPYA	42

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Mendoza y Garza (2009) para que exista validez de contenido los ítems deben reflejar el contenido de un concepto teórico. Basado en el formato presentado de validez de contenido los expertos evaluaron el grado de relevancia para cada ítem con relación a la definición de cada una de las variables.

La validez de contenido se realizó vía *online* mediante un formato de *Google Forms* en donde los expertos visualizaron 6 secciones diferentes, una sección para cada variable en donde se presentó la definición de las 6 variables y los ítems relacionados. Los expertos evaluaron el grado de relevancia de cada ítem en donde la relevancia de cada ítem para explicar la definición de cada una de las variables presentó una puntuación del uno al cuatro, en donde 1 = irrelevante, 2 = poco relevante, 3 = relevante y 4 = muy relevante. Cabe mencionar que se les hizo la invitación a agregar cualquier comentario o sugerencia.

El siguiente paso fue obtener un promedio de las respuestas de los expertos. En base a la metodología presentada por Mendoza y Garza (2009) se decidió eliminar los ítems con un promedio menor a 3 ya que fueron considerados como poco relevantes o irrelevantes. Asimismo, con el fin de evitar problemas de colinealidad, se decidió eliminar ciertos ítems con base en las sugerencias y comentarios agregados por los expertos.

Con base en los resultados, del total de 75 ítems se eliminaron 29 ítems para obtener un total de 46 ítems finales (ver anexo III). A continuación, se explica a detalle la eliminación de los ítems para cada variable.

Para la variable dependiente aprendizaje organizacional se eliminaron 7 ítems (1,2,3,5,6,12,13) los cuales a consideración de los expertos son poco relevante para lo que se pretende medir. Con relación a las variables independientes, para la variable trabajo colaborativo se eliminaron 6 ítems (20,22,23,24,25,26), tres de ellos específicamente por la posibilidad de traslape de significado con otro ítem. Así mismo para la variable toma de decisiones se eliminaron 3 ítems (33,34,43) los cuales eran poco relevantes para la definición.

De acuerdo con la opinión de los jueces para la variable resiliencia se eliminaron 4 ítems (45,49,50,54), por similitud con ítems presentados en otras variables y por relevancia con la definición. De igual manera, para el constructo creatividad se eliminaron 4 ítems (56,57,60, 62), los cuales eran poco relevantes para la definición ya que se encontraban redactados de una manera muy general o median aspectos no relacionados al significado. Por último, por promedio de puntuación menor a 3, de la variable intraemprendimiento se eliminaron 5 ítems (66,67,69,70,74). Adicionalmente, se modificó la redacción y estructura de los ítems y se tomaron en cuenta las recomendaciones oportunas para mejorar el instrumento de medición. En la siguiente tabla se presentan los resultados de la validación de expertos. Se diferencian el número de ítems iniciales y el número de ítems finales:

Tabla 18. Resultados de ítems eliminados por expertos

<i>Variable</i>	<i>Número de ítems</i>	<i>Ítems finales</i>
X1: Trabajo colaborativo	13	7
X2: Toma de decisiones	13	10
X3: Resiliencia	11	7
X4: Creatividad	11	7
X5: Intraemprendimiento	10	5
Y: Aprendizaje Organizacional	17	10
Total:	75	46

Fuente: Elaboración propia

3.3 Población, marco muestral y muestra

En esta sección se estableció la población del estudio. Asimismo, se explica cuál fue el procedimiento para calcular y determinar el tamaño de la muestra. Además, se especifica la unidad de análisis, es decir, los sujetos de estudio a ser considerados para la aplicación del instrumento de medición.

La presente investigación se centra en la población de PYMES registradas como escuelas privadas de nivel básico y medio superior. Dichos niveles considerados obligatorios acorde a lo establecido en el Artículo 3o de la Constitución Mexicana (Const., 2025).

Con el objetivo de recabar la información se utilizó el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED). Este portal provee acceso a los datos abiertos que la SEP pone a disposición de los docentes, autoridades educativas, investigadores, padres de familia, alumnos y al público en general. Asimismo, brinda información detallada sobre las instituciones educativas a nivel nacional. Se puede conocer información específica de las escuelas tal como: turno de la escuela, nivel educativo, tipo de sostenimiento, número de empleados, dirección, teléfono, correo, entre otras.

Al respecto el SIGED registra 381 instituciones educativas privadas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Tomando en consideración el anterior dato de población, en la siguiente sección se realiza el cálculo del tamaño específico de la muestra mediante una fórmula para las poblaciones finitas (Rositas, 2014).

3.3.1. Tamaño de la muestra

Rositas (2014) refiere que, al determinar el tamaño adecuado de la muestra en la investigación, es decir el número de encuestas correspondientes a aplicar, se obtienen intervalos de estimación con buenos niveles de confianza. Considera una buena estimación un intervalo de confianza de 95%. El presente estudio se fundamentó en calcular el tamaño de la muestra de las instituciones privadas del sector educativo de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Para conocer el tamaño de la muestra cuando se conoce la población finita, se utilizó la siguiente fórmula de la ecuación 1:

$$n = \frac{NPQ}{(N - 1) \left(\frac{e}{Z}\right)^2 + PQ}$$

Ecuación 1. Fórmula con probabilidad de éxito y fracaso para poblaciones finitas.

Fuente: (Rositas, 2014)

En donde:

n = Tamaño de la muestra a calcular.

N = Tamaño de la población.

P = La probabilidad de éxito.

Q = La probabilidad de fracaso.

e = Valor del error tolerado o precisión deseada o distancia en puntos porcentuales, también conocido como d.

Z = Valor de la distribución normal estandarizada de 1.96 correspondiente al 95% nivel de confianza.

Posteriormente, se sustituyeron los datos en la fórmula:

$$n = \frac{381 (0.50)(0.50)}{(381 - 1) \left(\frac{0.10^2}{1.96}\right) + (0.50)(0.50)} = 76.86$$

Ecuación 2. Cálculo del tamaño de la muestra con probabilidad de éxito y fracaso para poblaciones finitas.

Fuente: Elaboración propia con base en Rositas (2014).

El resultado del cálculo del tamaño de la muestra con probabilidad de éxito y fracaso para poblaciones finitas fue de 76.87 instituciones educativas (ver Ecuación 2). En este caso en particular de las 381 instituciones de educación básica y media superior ubicadas en el área metropolitana, por un muestreo por conveniencia, serán seleccionadas 77 instituciones. No se realizó una muestra estratificada, ni por tamaño ni por puestos organizacionales, debido a que

para medir las habilidades blandas de los colaboradores se podían medir en cualquier puesto que desempeñen. Cabe señalar que se enviaron a los responsables de las 77 PYMES, tanto directivos como personal de recursos humanos, y se les solicitó lo distribuyeran con sus directivos, coordinadores, docentes y empleados administrativos para tener una visión más global del fenómeno a estudiar. Esto permitió tener una recolección de 139 encuestas de las cuales 115 fueron utilizadas para los resultados finales.

3.3.2. Sujetos de Estudio

En la presente investigación el objeto de estudio se enfoca en las PYMES de servicios educativos privadas del nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Como se ha mencionado con anterioridad, el objetivo de la investigación es conocer las habilidades blandas de los colaboradores que impactan el aprendizaje organizacional.

Al respecto, se opta por emplear el instrumento de medición a los sujetos de estudio de esta investigación que son directivos, coordinadores, docentes o administradores de las instituciones educativas. Esto debido a que indistintamente de su puesto en la organización las habilidades blandas que poseen inciden en el aprendizaje organizacional. Sí bien, los directivos son quienes tienden a asumir el rol de liderazgo en la organización y los encargados de permear la cultura y el alcance del logro de los objetivos a lo largo de los diferentes niveles organizacionales, el aprendizaje organizacional se logra mediante el conocimiento de todos los miembros de la empresa, sin importar el rango, por eso como sujetos de estudio se consideran a todos los integrantes.

3.4 Métodos de Análisis

Para medir la consistencia interna del instrumento, se realizó validez de contenido por parte de cinco expertos, en la cual se obtuvo un promedio de relevancia para validar los ítems. Además, para medir la confiabilidad se validó el Alpha de Cronbach del instrumento. Por otro lado, para la sección del perfil del encuestado y de la empresa se utilizó la estadística descriptiva

con la cual se analizan los estadísticos básicos tales como la media, la mediana y desviaciones estándares. Asimismo, con el uso de gráficas de pastel para describir los datos demográficos de los encuestados.

Con los resultados de la tercera sección, en primer lugar, se utilizó la estadística inferencial, se realizó el análisis de los supuestos de la información de la muestra en lo que se refiere a la linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y la no colinealidad. Para analizar los datos mediante estadística inferencial se utiliza un análisis de regresión múltiple con el cual se busca cuantificar la relación entre la variable dependiente y las variables independientes (Baños et al., 2019).

Este apartado es el mediador entre la literatura analizada en el capítulo dos y en la parte práctica de la investigación. A través del análisis de la metodología, diseño y tipo de investigación se establece una línea de acción a llevar a cabo con el fin de lograr el objetivo del estudio. En principio se elaboró un instrumento de medición que será aplicado a los sujetos de estudio en cuestión. Para la elaboración de esta encuesta se llevó a cabo un exhaustivo análisis sobre los ítems que pretenden medir las variables estudiadas. Este análisis incluyó el apoyo de expertos en investigación, quienes apoyaron en la validación del instrumento, evaluando el grado de relevancia de los ítems presentados.

Siguiendo la línea de acción, se estableció la muestra de la población con la cual se va a trabajar durante toda la investigación. Mediante el apoyo de la base de datos del SIGED, se eligió la población y a través de una ecuación se determinó el tamaño de la muestra del estudio. Por último, en este apartado se presta una breve descripción del método de análisis a utilizar para presentar los resultados obtenidos de las encuestas. Dicha información será analizada y presentada a mayor detalle en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos. Se inicia con la realización de la prueba piloto con el estadístico de Alpha de Cronbach para medir la fiabilidad y consistencia interna del instrumento de medición. Por otra parte, con la muestra total recabada se llevaron a cabo dos análisis estadísticos. El primero, un análisis descriptivo, sobre datos demográficos de los encuestados como, género, edad, estado civil, escolaridad, el puesto actual del encuestado y el tiempo trabajo en la organización, así como el número de directivos, docentes y empleados de la organización. El siguiente análisis fue inferencial en donde se utilizó la regresión lineal múltiple para conocer el impacto de las variables explicativas sobre la variable de estudio. Por último, se presentó la prueba de hipótesis de las variables de investigación.

4.1 Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto del instrumento con una parte de la población. Se recolectaron 60 encuestas de colaboradores de instituciones educativas. El instrumento midió las habilidades blandas: trabajo colaborativo, toma de decisiones, resiliencia, creatividad e intraemprendimiento y su incidencia en la variable de estudio: aprendizaje organizacional. Con dichos resultados, se elaboró una base de datos con la cual se trabajó mediante la utilización del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, por sus siglas en inglés).

a) Análisis de confiabilidad del instrumento a través de Alpha de Cronbach

En base a los resultados obtenidos de los ítems que deben ser considerados en cada variable se llevó a cabo el análisis de fiabilidad a través del Alpha de Cronbach. Canu y Escobar (2017) consideran que un Alpha de Cronbach superior a 0.7 indica una buena confiabilidad de la prueba. Por otro lado, Frías-Navarro (2022) agrega que, los valores por encima de 0.95 se consideran como indicadores de redundancia de ítems, es decir, por lo menos un par de ítems se encuentra midiendo exactamente el mismo aspecto del constructo por lo que se recomienda que se eliminen.

En la siguiente tabla se presentan los resultados del análisis de fiabilidad de las variables con base en los coeficientes del Alpha de Cronbach de las 60 encuestas obtenidas en la prueba piloto. Como se muestra, los coeficientes se encuentran en el rango de entre 0.829 y 0.946, lo cual es aceptable estadísticamente en todas las variables.

Tabla 19. Alpha de Cronbach

<i>Variable</i>	<i>Resultados</i>
X ₁ : Trabajo colaborativo	.839
X ₂ : Toma de decisiones	.946
X ₃ : Resiliencia	.836
X ₄ : Creatividad	.847
X ₅ : Intraemprendimiento	.829
Y: Aprendizaje organizacional	.901

Fuente: Elaboración propia

b) Análisis factorial confirmatorio por constructo

Con el fin de comprender las relaciones entre las variables y la carga de las variables medidas se realizó un análisis factorial confirmatorio por variable. Alvarado y Luyando (2013) explican que, el procedimiento del análisis factorial, consiste en simplificar las relaciones que puedan existir entre un conjunto de variables observadas, de modo que estas sean fáciles de interpretar y que exista una cantidad de ítems que cumplan con el principio de parsimonia. De las dimensiones resultantes, se espera un valor propio (*eigenvalue*) mayor a 1, lo cual valida dicha dimensión. Además, se espera que se cumpla con un porcentaje de varianza explicada igual o mayor que el 50% (ver tabla 21).

Asimismo, se realizó la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la cual mide la proporción de la varianza que puede ser causada por los factores subyacentes; un valor entre .5 y 1 es aceptable para ser considerado como factor, lo cual se confirmó (ver tabla 21).

Tabla 20. Interpretación estadística KMO

Valores KMO	Calidad del valor
$1.00 \geq KMO > .90$	Excelente
$.90 \geq KMO > .80$	Bueno
$.80 \geq KMO > .70$	Aceptable
$.70 \geq KMO > .60$	Regular
$.60 \geq KMO > .50$	Malo
$KMO < .50$	Inaceptable

Fuente: Elaboración propia a partir de Garmendia (2007)

Además, se llevó a cabo la prueba Bartlett, la cual evalúa si la matriz de correlaciones no es una matriz de identidad. Es decir, aquella en la que no existe relación entre las variables (Garmendia, 2007) y que debe presentar un valor de significación igual o menor a .05 para ser considerado un valor satisfactorio estadísticamente, lo cual se confirmó. Por lo que en la siguiente tabla se presenta un resumen de los resultados del análisis factorial, los cuales indican el resultado por variable de los ítems aceptables estadísticamente de acuerdo con componentes, el valor propio (*eigenvalue*), la varianza total explicada, los coeficientes del KMO y la prueba de Bartlett.

Tabla 21. Resultados análisis componentes principales

Variable	Ítems por componente	Valor propio (<i>eigenvalue</i>)	% de varianza Acumulada	KMO	Prueba de Bartlett	
					Chi cuadrada	Sig.
X ₁ : Trabajo colaborativo	3, 4, 6, 7	3.561	50.878	.815	149.589	.000
X ₂ : Toma de decisiones	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	5.750	71.871	.914	393.057	.000
X ₃ : Resiliencia	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	3.564	50.912	.844	134.928	.000
X ₄ : Creatividad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	3.709	52.988	.843	150.430	.000
X ₅ : Intraemprendimiento	1, 2, 3, 4, 5	3.000	60.007	.785	107.885	.000
Y: Aprendizaje organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	5.410	54.102	.885	292.921	.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos a través de SPSS

Las dimensiones resultantes del análisis factorial confirmatorio ayudan a simplificar las relaciones que existen entre un conjunto de las variables de estudio, de modo que estas sean

fáciles de interpretar. Por tal motivo, se eliminaron ciertos ítems iniciales, en la siguiente tabla se presenta un resumen del número de ítems originales y los ítems finales.

Tabla 22. Resumen de resultados ítems finales

<i>Variable</i>	<i>No de preguntas Originales</i>	<i>No de preguntas Finales</i>
X ₁ : Trabajo colaborativo	7	4
X ₂ : Toma de decisiones	10	8
X ₃ : Resiliencia	7	7
X ₄ : Creatividad	7	7
X ₅ : Intraemprendimiento	5	5
Y: Aprendizaje organizacional	10	10
Total	46	41

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los resultados arrojan un *eigenvalue* mayor a 1, en donde la variable dependiente obtuvo un valor de 5.410 y la variable independiente más alta fue toma de decisiones con 5.750. Con relación a la varianza explicada, las variables estudiadas obtuvieron un porcentaje igual o mayor a lo esperado, que es el 50%. Por otra parte, los coeficientes del KMO obtenidos fueron aceptables, incluso la variable toma de decisiones obtuvo un valor excelente, con un coeficiente de .914. Por último, la prueba de Bartlett confirmó valores estadísticamente satisfactorios.

Una vez que se obtuvieron los resultados del análisis factorial confirmatorio se volvió a correr el análisis de confiabilidad de Alpha de Cronbach y se obtuvieron que coeficientes se encuentran en el rango de entre 0.829 y 0.943, lo cual es aceptable estadísticamente en todas las variables.

Tabla 23. Alpha de Cronbach final

<i>Variable</i>	<i>No de preguntas Finales</i>	<i>Resultados</i>
X ₁	4	.837
X ₂	8	.943
X ₃	7	.836
X ₄	7	.847
X ₅	5	.829
Y	10	.901

Fuente: Elaboración propia

4.2 Resultados finales

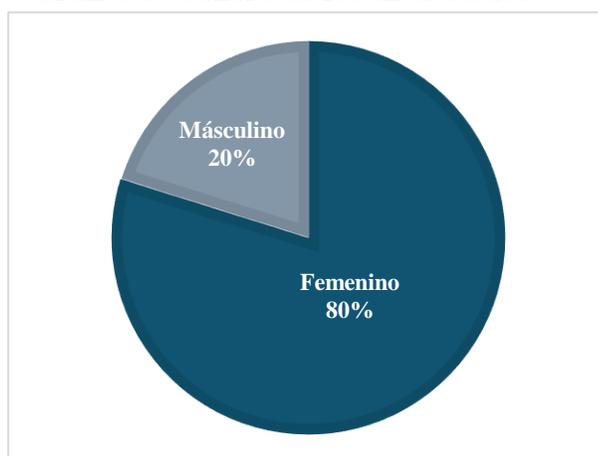
En este apartado se presentan los resultados finales de la estadística descriptiva e inferencial con un total de 115 encuestas disponibles para el análisis. Con relación a la estadística descriptiva se presentan datos y gráficas que establecen las características demográficas del perfil del encuestado y perfil de las instituciones educativas participantes. En lo relativo a la estadística inferencial se estimó una ecuación lineal múltiple para efectos de conocer el impacto de las variables explicativas sobre la variable de estudio.

4.2.1 Estadística descriptiva

a) Perfil del encuestado

Con relación al género se encontró que la mayor parte de los colaboradores que contestaron la encuesta en las instituciones educativas son mujeres, por lo que la perspectiva de esta investigación tiene un enfoque femenino, aunque también el 20% fueron hombres que contestaron la encuesta.

Gráfica 3. Género de los encuestados

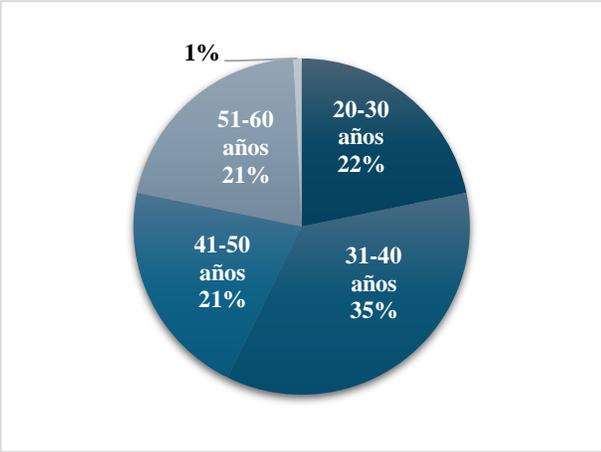


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la edad se tuvo una diversidad de rangos de edad, lo que aporta significancia a la investigación con relación a la perspectiva generacional de los encuestados. El 57% de los encuestados son colaboradores jóvenes en edad de 20 a 40 años, mientras que el,

21%, se encuentra en un rango de 41 a 50 años. El resto se encuentra distribuido en los rangos de edad de 51 años a 60 años.

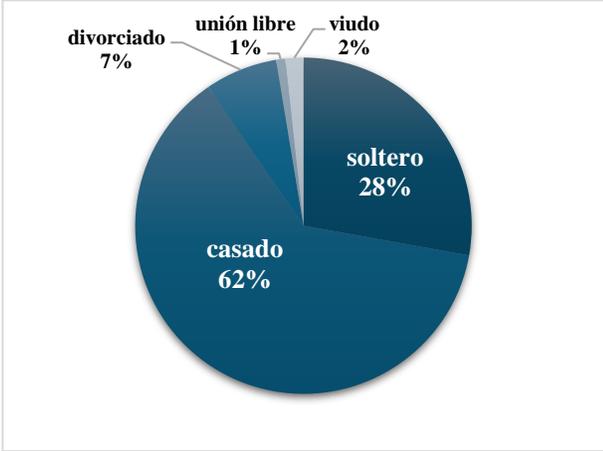
Grafica 4. Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al estado civil de los participantes, la mayoría están casados con un porcentaje de 62%, lo que refleja normas y valores culturales de los colaboradores. Mientras que el 28% refieren estar solteros.

Gráfica 5. Estado civil

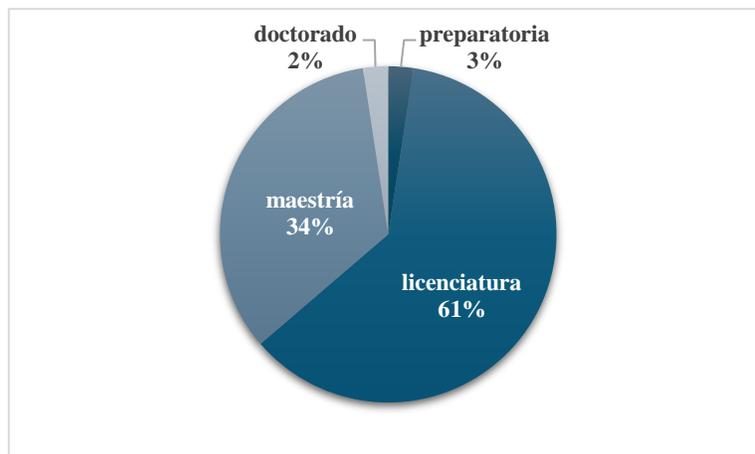


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al grado escolaridad de los encuestados, la mayoría de los encuestados reporta su grado de escolaridad como licenciatura con un 61%, lo cual es lo esperado debido al perfil del encuestado. Por otro lado, es importante resaltar que un tercio de los encuestados

tienen estudios de posgrado, lo que en general habla de aquellos colaboradores que tienen puestos de nivel alto en la institución educativa.

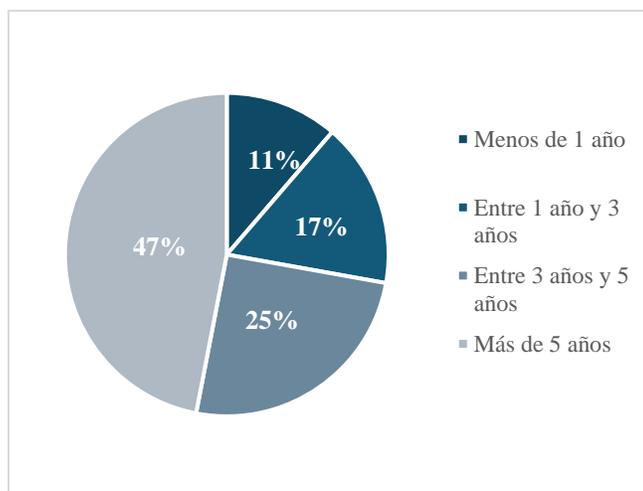
Gráfica 6. Grado de escolaridad



Fuente: Elaboración propia

Con relación al tiempo que los empleados han laborado en la institución educativa, un gran porcentaje de ellos tienen tres o más años trabajando en la institución lo que representa que conocen bien la situación en las organizaciones educativas. Solo el 26% se encuentran en sus primeros años de vida laboral en la organización.

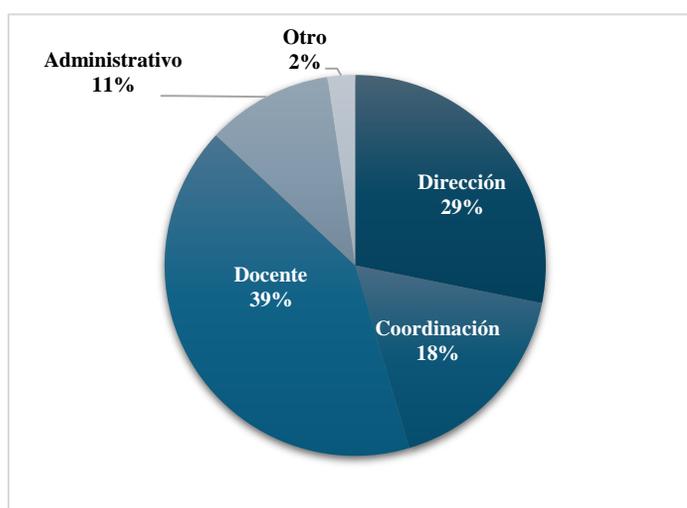
Gráfica 7. Tiempo laborando en institución educativa actual



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente gráfica se presentan los puestos actuales de los encuestados, desde puestos administrativos hasta puesto de dirección en la institución educativa, los porcentajes se encuentran muy balanceados, por lo que dichas perspectivas laborales apoyan a que se enriquezca la investigación. Los resultados arrojan que un 39% de los colaboradores ocupa un puesto de docente. En cuanto a puestos más altos como dirección y coordinación se ocupan un 29% y un 18%, respectivamente. Por último, un 11% de los encuestados tiene un puesto administrativo en la institución y 2% refieren tener otro puesto.

Gráfica 8. Puestos que ocupan los encuestados

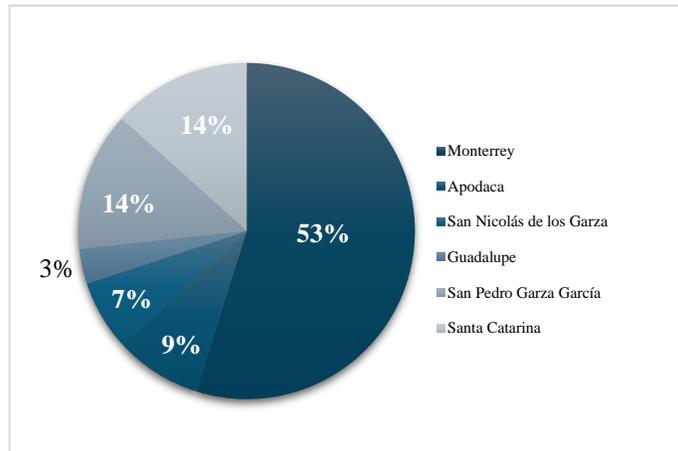


Fuente: Elaboración propia

b) Perfil de la Empresa

Con relación a la distribución por municipio de las instituciones educativas en donde laboran los 115 encuestados, en su gran mayoría con un 53% trabajan en instituciones educativas privadas ubicadas en Monterrey, resultado esperado al ser el municipio más grande demográficamente. El porcentaje restante, 47% se divide en municipios del área metropolitana tales como Apodaca, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina, Guadalupe, San Pedro Garza García (gráfica 9).

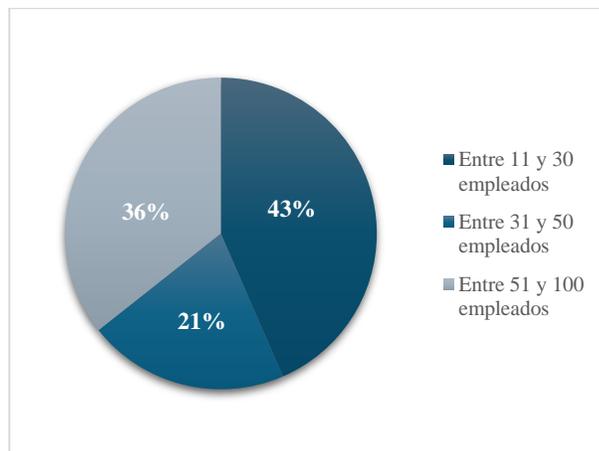
Gráfica 9. Distribución instituciones educativas por municipio



Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe mencionar el número de personas que se encuentran laborando en la institución educativa, el 54 % de las organizaciones tiene entre 11 y 50 empleados, consideradas empresas pequeñas en el sector servicio educativo. Por lo que implica que los colaboradores trabajan en un ambiente con un número pequeño de compañeros de trabajo. Mientras que el 36% de las instituciones educativas tiene un rango entre 51 a 100 empleados, consideradas empresas medianas en el sector de servicios educativos.

Gráfica 10. Número de empleados



Fuente: Elaboración propia

c) Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

A continuación, se muestran los resultados de los estadísticos descriptivos de las variables de estudio, tales como el mínimo, máximo, la media y la desviación estándar. A través de los valores mínimo y máximo es posible identificar valores atípicos o errores de entrada en los datos. Asimismo, estos estadísticos pueden evaluar la dispersión de los datos. Por otro lado, el resultado de la media de las variables de estudio es el promedio de los datos. El valor de la media describe lo que representa el centro de los datos obtenidos, es una medida estándar del centro de la distribución de los datos. Por último, la desviación estándar indica que tan dispersos están los datos alrededor de la media. Un valor de desviación estándar bajo indica que los puntos de los datos se tienden a estar muy cerca de la media mientras que un valor de desviación estándar más alto indica una mayor dispersión de los datos (Lugo-Armenta y Pino-Fan, 2021). En la siguiente tabla se presentan los resultados:

Tabla 24. Resultados estadísticos de las variables

<i>Variable</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>
<i>Y: Aprendizaje Organizacional</i>	115	2.00	4.90	3.744	.67632
<i>X1: Trabajo colaborativo</i>	115	1.50	5.00	4.026	.73477
<i>X2: Toma de decisiones</i>	115	2.38	5.00	4.266	.68576
<i>X3: Resiliencia</i>	115	2.71	5.00	4.322	.52543
<i>X4: Creatividad</i>	115	2.00	5.00	4.021	.64201
<i>X5: Intraemprendimiento</i>	115	2.2	5.00	3.953	.6496

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

En cuanto a los resultados obtenidos en las encuestas, la tabla anterior indica que el valor mínimo de las respuestas en la escala de Likert fue de 1.5 para la variable trabajo colaborativo y el valor máximo fue 5 para todas las variables excepto aprendizaje organizacional. Con relación a la media y la desviación estándar los valores obtenidos sugieren que los datos tienden a agruparse alrededor de la media, lo cual indica una menor variabilidad en el conjunto de los datos obtenidos.

4.2.2 Análisis estadístico: Ecuación lineal múltiple

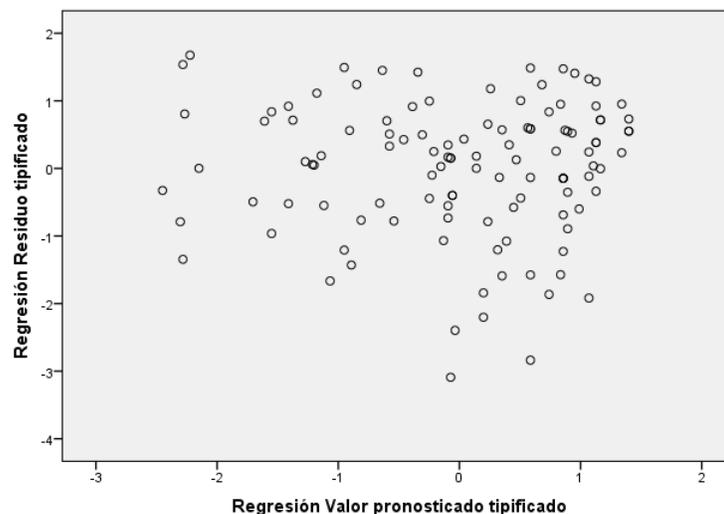
- *Estadísticos básicos de los datos muestrales*

A continuación, se detallan los resultados de los supuestos estadístico, esto con el objetivo de precisar la correcta aplicación del modelo de regresión lineal.

a) Linealidad

Molina (2021) refiere que la linealidad se determina a través de la relación entre la variable dependiente y la independiente. Dicha linealidad puede comprobarse mediante un diagrama de dispersión, en donde una vez dados los valores fijos de X, las medias de Y forman una línea recta. En la Figura 4 se presenta el diagrama de dispersión para probar el supuesto de linealidad.

Figura 4. Diagrama de dispersión- Supuesto linealidad



Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

b) Independencia

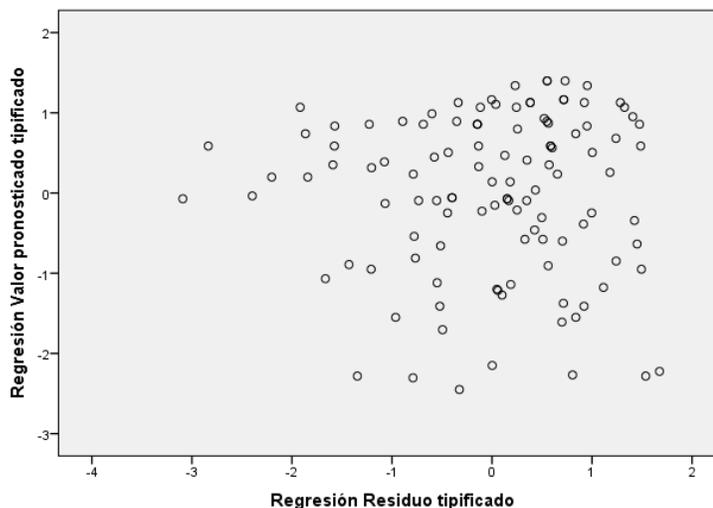
Para probar la independencia de los residuos de las observaciones se utilizó el estadístico de Durbin-Watson, el cual mide el grado de autocorrelación de los residuos. Autores refieren que para confirmar que no existe autocorrelación se debe demostrar que el estadístico estimado de Durbin-Watson se encuentra entre 1.5 y 2.5. En la presente investigación se calculó el

estadístico y se obtuvo un valor de 1.877, lo que estableció que si existe independencia de los residuos por lo que se cumple con el supuesto de independencia.

c) Homocedasticidad

La homocedasticidad indica que la variabilidad del error es constante y es la misma para todos los errores y, como consecuencia, la varianza de Y es la misma para diferentes valores fijos de X. Molina (2021) establece que se aceptará el supuesto de homocedasticidad cuando los residuos se distribuyen de forma aleatoria (ver figura 5).

Figura 5. Diagrama de dispersión- Supuesto homocedasticidad



Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

d) Normalidad

La normalidad se acepta cuando los errores tienen una distribución normal con media de cero y con varianza constante. Autores recomiendan la prueba Kolmogorov-Smirnov (K-S) para comprobar la normalidad de los datos. Esta prueba no paramétrica explica que si el p-valor es $>$ a 0.05 se prueba la normalidad (Bernal et al., 2011). En la Tabla 25 se presentan los resultados de la prueba K-S con una significancia asintótica de 0.267, es decir, un p-valor $>$ a 0.05. Por lo tanto, se concluye que la distribución de los datos es normal.

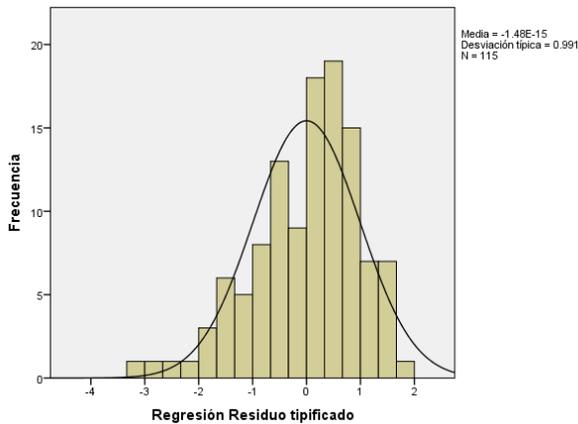
Tabla 25. Prueba de Kolmogórov-Smirnov

		<i>Residual estandarizado</i>
<i>N</i>		115
<i>Parámetros normales</i>	Media	.0000000
	Desviación típica	.55025939
<i>Diferencias más extremas</i>	Absoluta	.093
	Positiva	.052
	Negativa	-.093
<i>Z de Kolmogorov-Smirnov</i>		1.003
<i>Sig. asintót. (bilateral)</i>		.267

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

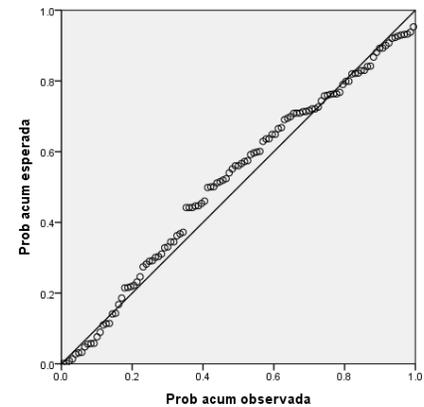
Además de la prueba anterior, se muestra en la figura 6 el histograma, y en la figura 7 la probabilidad normal. En ambas figuras se puede apreciar el comportamiento normal de los datos.

Figura 6. Histograma de probabilidad normal



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SPSS

Figura 7. Gráfica de probabilidad normal



e) No colinealidad

De acuerdo con Baños et al., (2019) el supuesto de no colinealidad se demuestra con el VIF (ver tabla 30). Este coeficiente debe de ser menor de 10. El VIF más alto fue en la variable resiliencia con un coeficiente de 2.23, mientras que el menor fue para las variables trabajo colaborativo y toma de decisiones con 1.364.

- ***Coefficientes de Pearson***

En principio se estimaron los coeficientes de Pearson con el propósito de medir la naturaleza y fuerza entre las variables, en este caso, entre la variable aprendizaje organizacional con cada una de las variables independientes. Fiallos (2021) detalla las siguientes características del coeficiente de Pearson: indica si dos variables están correlacionadas o no, indica la fuerza de la aparente relación, además si dicha relación es positiva o negativa.

Asimismo, el valor del coeficiente r de Pearson denota la fuerza o intensidad la correlación entre las variables donde 0 implica que no hay correlación y 1 que la correlación es perfecta (ver tabla 27).

A continuación, se presenta la tabla de interpretación de los coeficientes de Pearson, mediante la cual se puede estimar la fuerza de la relación entre las variables:

Tabla 26. Interpretación coeficiente de Pearson

<i>Coeficiente</i>	<i>Asociación</i>
0	No hay correlación
$0 < r < 0.25$	Débil
$0.25 \leq r < 0.75$	Intermedia
$0.75 \leq r < 1$	Fuerte
$r = \pm 1$	Perfecta

Fuente: Elaboración propia a partir de Fiallos (2021)

En la tabla 27, se observa una correlación intermedia entre las variables de estudio, en donde la relación más fuerte es entre trabajo colaborativo y aprendizaje organizacional. Por otro lado, la variable con menor correlación con el aprendizaje organizacional es el intraemprendimiento.

Tabla 27. Resultados coeficientes de Pearson

		<i>X1: Trabajo colaborativo</i>	<i>X2: Toma de decisiones</i>	<i>X3: Resiliencia</i>	<i>X4: Creatividad</i>	<i>X5: Intra emprendimiento</i>
<i>Y: Aprendizaje Organizacional</i>	Correlación de Pearson	.559**	.426**	.396**	.333**	.295**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.006
	N	115	115	115	115	115
<i>X1: Trabajo colaborativo</i>	Correlación de Pearson	1	.517**	.556**	.494**	.376**
	Sig.		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
<i>X2: Toma de decisiones</i>	Correlación de Pearson	.517**	1	.710**	.585**	.587**
	Sig.	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
<i>X3: Resiliencia</i>	Correlación de Pearson	.556**	.710**	1	.586**	.587**
	Sig.	.000	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115
<i>X4: Creatividad</i>	Correlación de Pearson	.494**	.585**	.586**	1	.698**
	Sig.	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115
<i>X5: Intra Emprendimiento</i>	Correlación de Pearson	.376**	.538**	.587**	.698**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Por lo tanto, se puede interpretar en este análisis que el trabajo colaborativo, la toma de decisiones, la resiliencia, la creatividad y el intraemprendimiento se relacionan positivamente de manera individual con el aprendizaje organizacional en el caso de esta investigación. Sin embargo, el análisis del conjunto de variables explicativas con respecto a la variable de estudio se analiza a continuación a través de una regresión lineal múltiple.

- **Resultados regresión lineal múltiple**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la regresión lineal múltiple. Se detallan los coeficientes obtenidos en R, R-cuadrado, Durbin-Watson, ANOVA, Factor de Inflación de Varianza (FIV), Tolerancia y las Betas. En el primer bloque, se incluyeron las cinco variables independientes relacionadas con el aprendizaje organizacional utilizando el método *stepwise* (pasos sucesivos) para identificar aquellas con mayor poder predictivo.

- **R-cuadrado**

En principio se estimó el coeficiente de determinación (R^2) también conocido como R-cuadrado que representa el nivel del ajuste del modelo. A través de dicho coeficiente se explica el porcentaje de la varianza de la variable dependiente a partir de las variables independientes. Palma (2022), refiere que, cuando R^2 es mayor a 1, existe una relación lineal perfecta entre las variables de estudio. Cuando es $0 < R^2 < 1$, existe una relación lineal más débil. Se considera que la diferencia de proporción se debe a la variación individual que pudiera explicarse por la vinculación entre los factores considerados y otras variables que no fueron consideradas en el impacto sobre la variable de estudio.

Tabla 28. Interpretación de R^2

<i>Magnitud de R</i>	<i>Interpretación</i>
0.25	Débil
0.50	Moderado
0.75	Considerable
1.00	Perfecta

Fuente: Elaboración propia a partir de Palma (2022)

Mediante el análisis estadístico de las variables de investigación, se generaron modelos, de los cuales el que obtuvo el mayor R^2 fue un coeficiente de 0.338 lo cual explica el 33.8% de la variabilidad por las variables independientes. Lo cual desde la perspectiva de Palma (2022) esta magnitud es considerada como moderada.

- **Durbin-Watson**

Con respecto al valor de la Durbin-Watson este permite valorar la bondad de ajuste de los datos del modelo, en otras palabras, permite analizar la independencia de los residuales. Rodríguez-Jaume y Mora (2001) recomiendan que el estadístico estimado de Durbin-Watson se encuentre entre 1.5 y 2.5, lo que establece una autocorrelación en los residuales. En la presente investigación se calculó el estadístico y se obtuvo un valor de 1.877, lo que estableció que si existe independencia de los residuos (ver tabla 29).

- **ANOVA**

Con relación al ANOVA, de acuerdo con Torres (2023), el valor F de Fisher, se utiliza para determinar si existen diferencias significativas entre las medias. Se compara con un valor crítico para determinar si los resultados son estadísticamente significativos. Los coeficientes aceptados es una F mayor a 3.4 o un p-valor de 0.000, por lo que, mediante los resultados obtenidos; F (28.596) y p-valor (0.000), se rechaza la hipótesis nula y se considera que el modelo es estadísticamente significativo (ver tabla 29).

Tabla 29. Resultados ANOVA y Durbin-Watson

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R- cuadrado</i>	<i>R cuadrado- corregida</i>	<i>Error típ. de la estimación</i>	<i>ANOVA</i>		<i>Durbin- Watson</i>
					<i>F</i>	<i>Sig.</i>	
1	.559	.312	.306	.56326	51.356	.000	1.877
2	.581	.338	.326	.55515	28.596	.000	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS

- **Factor de Inflación de Varianza (FIV), Tolerancia y las Betas**

A través del FIV y la tolerancia se busca diagnosticar la multicolinealidad del modelo de estudio. Baños et al., (2019) refieren que cuanto menor sea el valor del FIV, menor será la multicolinealidad. Se estima que un valor mayor a 10 diagnóstica graves problemas de colinealidad.

Por otra parte, la tolerancia es un indicador recíproco del FIV. Esta se basa en la correlación múltiple de una determinada variable independiente con respecto a las restantes. Para que no exista colinealidad, la tolerancia debe ser alta, una tolerancia menor de 0.10 indica graves problemas de multicolinealidad. Como se observa en la tabla 25, el FIV obtuvo un valor de 1.364 y la tolerancia un valor de .733, por lo que se concluye que no hubo multicolinealidad en el modelo.

Finalmente, para determinar el grado de impacto de cada variable independiente sobre la variable dependiente se utilizaron los coeficientes estandarizados de las betas. El coeficiente beta ayuda a comprender la importancia de una variable en la forma como se comporta la

variable dependiente; a mayor valor beta mayor impacto tiene en la forma como varia el valor de la variable dependiente (Grajales, 2002).

Grajales (2002) menciona que, las betas (B) mayores a 0.50 indican un impacto considerablemente fuerte, los valores entre 0.30 y 0.50, son considerados fuertes, mientras que los valores entre 0.20 y 0.29 son considerados como importantes. En el caso de esta investigación, los resultados de los coeficientes del modelo, 0.426 para la variable trabajo colaborativo y 0.184 para la variable toma de decisiones, indican resultados fuertes e importantes (ver tabla 30).

Tabla 30. Resultados de la regresión lineal múltiple, método por pasos sucesivos

Modelo	Coeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	Beta			Tolerancia	FIV
Constante	1.245	3.503	.001		
X1: Trabajo colaborativo	.426	5.152	.000	.733	1.364
X2: Toma de decisiones	.184	2.080	.040	.733	1.364

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SPSS

De acuerdo con lo anterior, la ecuación resultante es la siguiente:

$$\text{Aprendizaje Organizacional} = 1.245 + .426\text{Trabajo Colaborativo} + .184\text{Toma de decisiones} + e$$

El análisis inició con las cinco variables independientes en el primer bloque, utilizando el método de selección *stepwise*. Adicionalmente, se decidió establecer un nuevo bloque, en donde se controlaron las variables X1: Trabajo colaborativo y X2: Toma de decisiones y se incluyeron las variables X3: Resiliencia, X4: Creatividad, X5: Intraemprendimiento. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 31. Resultados de la regresión lineal múltiple, por bloques

Modelo		Coeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de Colinealidad	
		Beta			Tolerancia	FIV
X3: Resiliencia	Constante	1.384	2.786	.006		
		.388	2.694	.008	.595	1.680

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SPSS

De acuerdo con lo anterior, la ecuación resultante es la siguiente:

$$\text{Aprendizaje Organizacional} = 1.384 + .388\text{Resiliencia} + e$$

El análisis mostró que la variable *X3: Resiliencia* se vuelve estadísticamente significativa ($p=0.008$). Esto sugiere que la habilidad resiliencia aporta un efecto único no redundante. Dado su papel en la literatura sobre el aprendizaje organizacional, su inclusión en el modelo está conceptualmente justificada, proporcionando una representación más clara y parsimoniosa de los factores que impactan en el aprendizaje organizacional.

Es relevante mencionar que hubo dos variables excluidas por el método de regresión lineal múltiple. Las variables excluidas son: *X4: Creatividad* e *X5: Intraemprendimiento* las cuales fueron excluidas en virtud de que no resultaron estadísticamente significativas para el modelo (ver tabla 32).

Tabla 32. Variables excluidas

<i>Constructo</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>
X4: Creatividad	.150	.261
X5: Intraemprendimiento	.020	.881

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SPSS

4.3 Comprobación de Hipótesis

En la presente investigación se propuso un modelo con cinco variables independientes, específicamente habilidades blandas, con el fin de explicar si hay una relación causal sobre la variable dependiente aprendizaje organizacional (AO). A través de la investigación se definieron cinco hipótesis operativas, de las cuales 3 de las 5 hipótesis fueron aceptadas, esto de acuerdo con el nivel de significancia obtenido por la regresión lineal múltiple, el cual es significativo ($\text{Sig.} < 0.05$).

Tabla 33. Resultados de las hipótesis de investigación

<i>Hipótesis</i>	<i>Valor de Beta</i>	<i>Significancia</i>	<i>Resultado</i>
H1: El trabajo colaborativo es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.	.426	.000	Aceptada
H2: La toma de decisiones es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.	.184	.040	Aceptada
H3: La resiliencia es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.	.388	.008	Aceptada
H4: La creatividad es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.	.150	.261	Rechazada
H5: El intraemprendimiento es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente el aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.	.020	.881	Rechazada

Fuente: Elaboración propia

Este cuarto capítulo, se inició con la prueba piloto de 60 encuestas, con las cuales se realizó un análisis factorial confirmatorio y se dieron a conocer los resultados de la prueba de Alpha de Cronbach, dichos resultados demostraron que el instrumento de medición fue confiable. Posteriormente se presentaron los resultados finales mediante estadística descriptiva y estadística inferencial con las 115 encuestas disponibles para el análisis. En el apartado de estadística descriptiva se presentó un análisis demográfico del perfil del encuestado. Mientras que en el apartado de estadística inferencial se analizaron los resultados de los coeficientes obtenidos en R-cuadrado, Durbin-Watson, ANOVA, Factor de Inflación de Varianza (FIV), Tolerancia y las Betas. Por último, se utilizó como prueba paramétrica la regresión lineal múltiple por el método de pasos sucesivos. Con base en los resultados, se probaron estadísticamente dos hipótesis de investigación del modelo conceptual propuesto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación a través de las siguientes secciones: cumplimiento de objetivos, discusión de resultados e implicaciones teóricas, implicaciones prácticas, limitaciones de la investigación y por último las recomendaciones.

- **Cumplimiento de objetivos**

Para cumplir con el objetivo general de la investigación y responder a la pregunta de investigación se cumplió con cada uno de los objetivos metodológicos establecidos. El primer objetivo alcanzado fue analizar los antecedentes de las PYMES y la importancia de las habilidades blandas como impacto al aprendizaje organizacional (capítulo 1).

Al examinar diversas teorías relacionadas con las variables de estudio se cumplió con el segundo objetivo. Se realizó un análisis exhaustivo de todas las teorías y definiciones que le dieron sustento teórico a cada una de las variables involucradas, la variable dependiente aprendizaje organizacional y las variables independientes. De igual manera se presentaron un número importante de investigaciones aplicadas que le dieron fundamento a las variables de estudio (capítulo 2).

En base al marco teórico presentado se diseñó y validó un instrumento de medición el cual fue aplicado a las PYMES del sector educativo de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. En base a la fórmula de población finita se seleccionó la muestra en donde se determinó aplicar la encuesta a 77 instituciones educativas, de las cuales un total de 115 colaboradores contestaron la encuesta (capítulo 3).

Finalmente se cumplió con el análisis de resultados estadísticos. Mediante los estadísticos descriptivos se apoyó a la descripción del contexto del fenómeno de estudio, perfil de los colaboradores de las instituciones educativas y el perfil de la empresa. Por otra parte, se llevó a cabo una evaluación de los supuestos básicos correspondientes a los datos obtenidos en

la muestra. Por último, a través de la estadística inferencial se determinó la relación entre las variables de estudio y se mostró la aceptación o rechazo de las hipótesis. En base a los resultados obtenidos se concluye que en base a las variables presentadas y en el contexto específico de estudio son tres las habilidades blandas que impactan el aprendizaje organizacional en las PYMES de servicios educativos (capítulo 4).

- **Síntesis, discusión de resultados e implicaciones teóricas**

Los hallazgos de la investigación realizada permiten conocer la relación que las variables de estudio, el trabajo colaborativo (X1), la toma de decisiones (X2), la resiliencia (X3), la creatividad (X4) y el intraemprendimiento (X5) tienen sobre la variable dependiente aprendizaje organizacional. A continuación, se presenta una síntesis de dichos hallazgos y sus implicaciones teóricas con base a cada una de las hipótesis operativas establecidas:

En la hipótesis operativa H1 el trabajo colaborativo impacta positiva y significativamente al aprendizaje organizacional ($p=.000$, $\beta=.426$) en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Por lo que se puede afirmar, de acuerdo con Grajales (2002) que el impacto de la habilidad blanda trabajo colaborativo en el AO es considerablemente fuerte.

Los resultados van de acuerdo y comprueban los estudios teóricos presentados por Khunsoonthornkit y Panjakajornsak (2018) quienes analizan la variable trabajo colaborativo y AO en organizaciones en Tailandia. Así como los mostrados por Andrews y Smits (2019) que exponen una extensa revisión de literatura en donde describen una relación directa entre el trabajo colaborativo, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Asimismo, Martono et al., (2020) realizaron la investigación en una universidad de Indonesia y comprueban que trabajar de manera colaborativa afecta positivamente a la efectividad de la organización. De igual manera, los hallazgos concuerdan que los presentados por Alonazi (2021) y Jaakkola et al., (2024) quienes enfocaron sus investigaciones en hospitales y sus resultados concluyen que el trabajo colaborativo tiene una relación significativa en la construcción de una cultura organizacional enfocada al aprendizaje.

La hipótesis operativa H2 fue aceptada ($p=.040$, $\beta=.184$) por lo que se confirma que la toma de decisiones es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente al aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Dichos resultados son congruentes con los estudios empíricos presentados por Al Shra'ah (2015) y Stelmaszczyk y Piersceniak (2020) en donde se estudiaron las variables presentadas en empresas manufactureras y a través de una regresión lineal múltiple se obtuvieron betas de, $\beta=0.778$ y $\beta = 0.68$, respectivamente. Los cuales confirmaron una relación significativa entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje organizacional. Por su parte, Akinci y Sadler-Smith (2019) concluyen la importancia de la identificación de procesos organizacionales en los cuales la toma de decisiones intuitiva a nivel grupal favorezca al desarrollo de fuentes valiosas de conocimiento y aprendizaje organizacional. Asimismo, la aceptación de la hipótesis operativa robustece investigaciones más recientes tales como la de Oncioiu et al., (2022) quienes estudiando a empresas pequeñas revelan la toma de decisiones como habilidad para asegurar que el aprendizaje impacte en el crecimiento de la empresa.

La hipótesis operativa H3 en la cual la resiliencia es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente al aprendizaje organizacional ($p=.008$, $\beta=.388$) en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, se puede afirmar, de acuerdo con Grajales (2002) que el impacto de la habilidad blanda resiliencia en el AO es considerablemente fuerte. Los hallazgos encontrados concuerdan con investigaciones correlacionales descriptivas tales como la de Restrepo (2019) quién evaluó la resiliencia en empresas de cadenas de abastecimientos y concluye que, mediante la resiliencia, las empresas logran aprender de eventos inesperados generando aprendizaje en la organización. Por su parte, la investigación de Ahmed y Mustafa (2020) se realizó en centros de salud en Egipto y concluyen que dos tercios de las enfermeras desarrollaron resiliencia por lo que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la organización en aprendizaje y la resiliencia.

A su vez, los hallazgos encontrados son congruentes con resultados de investigaciones realizadas en México. Tal es el caso del estudio de Peñarroja y Ortega (2020) en donde se examinó la relación de las variables resiliencia y AO en profesionales mexicanos de la salud. Los resultados de correlación de Pearson arrojaron un coeficiente de 0.39. Por otra parte, Del Río et al., (2022) planteó como sujetos de estudio a cualquier persona que tuviera un trabajo y fueron a quienes se les aplicó una encuesta de la cual los resultados evidenciaron un coeficiente de Pearson de 0.556. Por lo que, en ambas investigaciones se concluyó que existe una relación moderada entre las variables resiliencia y aprendizaje organizacional.

Las hipótesis operativas H4 y H5 fueron rechazadas por los modelos presentados utilizando regresión lineal múltiple, sin embargo, estadísticos como la correlación de Pearson comprueban que existe una correlación moderada entre las variables. Por lo que a continuación se analizarán los hallazgos obtenidos en la presente investigación con investigaciones empíricas con el fin de comprender las razones del rechazo de dichas variables.

La hipótesis operativa H4 no es estadísticamente significativa ($p=.261$, $\beta=.150$) por lo que se rechaza que la creatividad es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente al aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Luego de una revisión exhaustiva se encontraron tres artículos en donde se analiza la relación entre la creatividad y el aprendizaje organizacional específicamente en el ámbito educativo, en los cuales resulta positiva la relación entre las variables. Syam et al., (2018) estudiaron la creatividad en el contexto de empresas públicas educativas en Indonesia en el cual los hallazgos concluyen que la creatividad es la base para desarrollar el AO. Purwanto (2020) estudió las variables en un contexto de universidades islámicas y utilizó el método SEM. Los resultados muestran que las variables de estudio tienen un efecto directo positivo y significativo. Kermani et al., (2020) realizaron su estudio en Irán y la población estuvo conformada por los docentes. Los resultados ($p=0.005$) concluyeron que la creatividad puede explicar el 77% de la carga factorial sobre el aprendizaje organizacional.

Sin embargo, a pesar de que en estos artículos se identificó una relación positiva y significativa esta investigación no coincide con dichos resultados. A continuación, se muestran artículos en donde los resultados son congruentes con los hallazgos:

- Todd et al., (2019) concluyen que cuando los equipos se ven abrumados por demasiadas opciones creativas pueden tener dificultades para tomar decisiones originales y de calidad lo que retrasa el aprendizaje organizacional.
- Qin et al., (2022) estudiaron la creatividad en emprendedores y se concluyó que en ocasiones se exageran los beneficios de emprendedores creativos y se descuida la teorización de que una mentalidad creativa permite a los emprendedores generar razones para justificar comportamientos potencialmente no éticos.
- Yu et al., (2024) estudiaron sobre la autorregulación de la creatividad y concluyeron que el crear expectativas sobre el proceso creativo antes de realizar la tarea puede causar estrés y agotamiento lo que a su vez puede reducir la efectividad del aprendizaje organizacional.

La hipótesis operativa H5 se concluyó que no es estadísticamente significativa ($p=.881$, $\beta=.020$) por lo que se rechaza que el intraemprendimiento es una habilidad blanda que impacta positiva y significativamente al aprendizaje organizacional en las PYMES educativas de nivel básico y medio superior en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Después de realizar una amplia revisión de literatura se encontraron artículos en donde a través de estadística inferencial se comprueba la relación de las variables intraemprendimiento y aprendizaje organizacional. Si bien los resultados de los artículos no empatan con lo obtenido en la presente investigación, se considera relevante analizarlos. Banumathi & Samudhrarakumar (2019) estudiaron estas variables en industrias de fabricación en India y los resultados obtenidos mediante la regresión lineal fueron significativos ($p=0.05$, $\beta=0.49$). Por su parte, Lee y Lee (2020) realizaron su estudio en Perú con sujetos de estudio con experiencia laboral y sus resultados concluyen que existe una relación significativa ($p=0.05$) entre el intraemprendimiento y el intercambio de conocimientos. Echeverría (2020) examinó la relación

entre la actitud al emprendimiento y la capacidad de aprendizaje organizacional y obtuvo una significancia de $p=.045$ por lo que se concluyó que existe relación entre las variables.

Sin embargo, a pesar de que en estos artículos se identificó una relación positiva y significativa esta investigación no coincide con dichos resultados. Por lo que a continuación se presentan artículos en donde los resultados son congruentes con los hallazgos:

- Aina y Solikin (2020) concluyeron que una de las desventajas del intraemprendimiento es la desigualdad en las oportunidades de aprendizaje esto puede resultar en un ambiente donde solo unos pocos empleados se benefician limitando el aprendizaje organizacional.
- Huang et al., (2021) obtuvieron resultados en los cuales se consideró que el intraemprendimiento afecta en la pérdida de talento en la organización lo que afecta negativamente a la capacidad de la organización para aprender y adaptarse, ya que en ocasiones el conocimiento y la experiencia se va con los trabajadores al momento de abandonar la organización.
- Geradts y Alt (2022) concluyen que en ocasiones los trabajadores utilizan el intraemprendimiento únicamente para abordar problemas dentro de la organización y no realmente para la creación de un aprendizaje que sea valioso para la organización.

- **Implicaciones teóricas**

Los hallazgos encontrados en la presente investigación van conforme a teorías del aprendizaje organizacional. Peter Senge (1990) fue de los primeros teóricos que introdujeron el concepto “organización que aprende” el cual va directamente relacionado con el aprendizaje organizacional. Él destacó la importancia de que las organizaciones que fomentan un ambiente de aprendizaje continuo y adaptativo. Sobre las cinco disciplinas que él establece como necesarias para gestionar el conocimiento y lograr el aprendizaje en la organización, tres de ellas se evidencian con los hallazgos de la presente investigación.

La primera el dominio personal, lo cual está relacionado a las habilidades de cultivarse en el propio desarrollo personal, esta disciplina engloba cualquiera de las habilidades estudiadas ya que al utilizarlas en la organización el mismo colaborador es quien está enfocándose en su propio desarrollo. La segunda los modelos mentales, que son aquellos supuestos que influyen en el proceso de la toma de decisiones. Los resultados de la investigación establecen que la habilidad de toma de decisiones impulsa significativamente al aprendizaje organizacional. Por último, el aprendizaje en equipo, si bien en la presente investigación se estableció como trabajo colaborativo, los resultados indicaron la correlación entre el trabajo colaborativo y el AO. Es decir, la capacidad de los equipos para aprender juntos, desarrollando un entendimiento y una capacidad que supera la suma de las habilidades individuales.

Por otra parte, Nonaka y Takeuchi (1999) subrayan la importancia de distinguir entre conocimiento tácito (experiencias, intuiciones, habilidades) y explícito (documentos, manuales, procedimientos). Los hallazgos de la presente investigación refuerzan esta teoría. Al comprobar que las habilidades blandas impactan al aprendizaje organizacional se le suma importancia a la idea de que el AO no es solo el conocimiento explícito, sino que también es la conversión y utilización del conocimiento tácito, en este caso en particular, las habilidades. Las organizaciones son las encargadas de promover un entorno donde los colaboradores pueden compartir su conocimiento tácito y así fomentar un aprendizaje más efectivo.

A su vez, Nonaka y Takeuchi (1999) con la teoría de la espiral del conocimiento describieron cómo el conocimiento se desarrolla y evoluciona en un ciclo continuo dentro de las organizaciones. Los hallazgos de la presente investigación son congruentes con la teoría, refuerzan la idea de que la creación de conocimiento es un proceso social en donde la interacción entre los miembros de la organización es crucial para fomentar el aprendizaje. Por lo que habilidades como el trabajo colaborativo, la toma de decisiones y la creatividad deben ser compartidas por los colaboradores de las organizaciones.

En conclusión, esta investigación aporta a la brecha de estudios desde la perspectiva del aprendizaje organizacional en PYMES de educación básica y media superior del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Cabe mencionar que no se genera una nueva teoría,

pero los hallazgos son congruentes y refuerzan las teorías, estudios e investigaciones realizadas con anterioridad.

- **Implicaciones prácticas**

Después de una exhaustiva revisión de la literatura y el análisis de los resultados se concluyó que son varios los beneficios prácticos que tienen los hallazgos de la investigación. Se concluye que la primera implicación práctica está directamente relacionada con los colaboradores de las instituciones educativas tanto como directores, coordinadores, docentes, o personal en cualquier nivel de la organización educativa. Existen dos sujetos claves mediante los cuales se puede estudiar el desarrollo de las habilidades blandas, los colaboradores y la organización. Desde el punto de vista de los colaboradores el domino personal es un factor clave. La motivación intrínseca es la que ayuda a los colaboradores a querer trabajar en dichas habilidades con el objetivo de tener un mejor desempeño profesional. Desde la perspectiva organizacional, la empresa es la encargada de fomentar esta motivación. A través de prácticas organizacionales las PYMES del sector educativo deben propiciar un ambiente en donde los trabajadores se conciban motivados a trabajar en equipo, en donde sientan que pueden tomar decisiones y que mediante la resiliencia logren transformar experiencias adversas en conocimiento.

Asimismo, las instituciones educativas deben ser las encargadas de crear un ambiente que invite a la generación de conocimiento. Siguiendo los lineamientos de la teoría del conocimiento tácito y explícito, es importante que las empresas documenten, realicen manuales y estandaricen procedimientos que apoye a la gestión y transformación del conocimiento. Sin embargo, es aún más relevante que las organizaciones educativas sepan transformar las habilidades y experiencias de los colaboradores en conocimiento. A continuación, se enlistan ciertas estrategias que pueden ayudar en este proceso:

- Desarrollo de programas de capacitación: Crear programas de capacitación que se centren en la formación de habilidades blandas como trabajo colaborativo, toma de decisiones y resiliencia.

- Aprendizaje colaborativo: Fomentar el trabajo colaborativo y la colaboración entre los colaboradores.
- Cultura del aprendizaje: Principiar un entorno en el cual el aprendizaje continuo sea valorado y recompensado.
- Retroalimentación: Establecer proceso de retroalimentación continua que permita a los colaboradores aprender de las malas prácticas y mejorar continuamente.
- Evaluación de habilidades: Realizar un diagnóstico de las habilidades de los colaboradores para identificar sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.

Por otra parte, se concluyó que esta investigación es relevante también para los clientes de las PYMES de servicios educativos. Cuando las organizaciones crean un entorno de aprendizaje en donde se trabaje colaborativamente y se desarrolle al personal en base a sus habilidades, puede llevar a un servicio al cliente más competente y eficiente. De igual manera, cuando una empresa promueve el aprendizaje y la colaboración los equipos pueden abordar y resolver situaciones y problemas de una manera eficaz.

Por último, se concluyó que los hallazgos de la investigación benefician a cualquier PYME sin importar el sector en el cual se encuentren. Las ventajas de desarrollar las habilidades blandas en los colaboradores y con ello impulsar el aprendizaje organizacional son numerosas. Entre ellas: una toma de decisiones informada, colaboración eficiente, adaptación al cambio, retención del talento, aumento en la motivación, y en general un mejor desempeño.

- **Limitaciones de la investigación**

En general, la presente investigación tuvo algunas limitaciones sobre el método y la dificultad de la recolección de datos. Sobre el método de recolección de datos se tuvieron que recortar muchos ítems ya que se partió de una encuesta larga y se tuvo que reducirla en la validación de expertos, en la prueba piloto y en el análisis factorial confirmatorio, lo que permitió evitar sesgos o limitaciones que afectaron la calidad de la información obtenida.

Para la determinación de la muestra se decidió no hacer una muestra estratificada y utilizar una población de sujetos de estudio a conveniencia dado que las características de las habilidades necesarias son las mismas. Además, se considera hubiera sido mejor tener una mayor recolección física de la encuesta en lugar de en línea porque en línea no hay control sobre el ambiente en el que los participantes completan la encuesta, lo que puede influir en sus respuestas.

En cuanto a la sensibilidad de la información, cuando se habla de habilidades blandas de los colaboradores en un contexto laboral, puede limitar la honestidad de las respuestas. Sin embargo, en la presente investigación se midió contra el aprendizaje organizacional de una institución no como una evaluación personal, lo que permitió tener una visión de la realidad. Incluso la encuesta contó con un apartado que específicamente mencionaba que las respuestas de la encuesta eran confidenciales y meramente para usos académicos y se protegió la privacidad de los participantes.

- **Recomendaciones**

Los hallazgos de la presente investigación son resultado de un contexto en específico, PYMES de servicios educativos ubicadas en el área metropolitana de Monterrey. Nuevo León, por lo cual la primera sugerencia para futuras investigaciones es realizar el estudio en otras zonas geográficas y en diferentes sectores de actividad. Otra recomendación para futuras investigaciones es agregar otras variables independientes, habilidades blandas como manejo del tiempo, adaptabilidad, comunicación efectiva, empatía entre otras.

Para futuros artículos, se sugiere continuar con la investigación realizando un comparativo de los resultados. Se recomienda comparar las habilidades blandas de los colaboradores en base al puesto que desempeñan. En la presente investigación se decidió utilizar una muestra aleatoria en donde cualquier colaborador de la institución educativa pudiera ser encuestado (dirección, coordinación, docentes, personal administrativo) esto con el fin de alinear los resultados al aprendizaje organizacional. Por lo que, para futuros artículos se pueden analizar y comparar los resultados desde características como el puesto desempeñado, incluso

se puede comparar en base al tiempo que los colaboradores han trabajado en la institución educativa.

Por último, se sugiere realizar una investigación mixta. Para los fines de la presente investigación se escogió un tipo de investigación cuantitativa. Se sugiere que para futuras investigaciones se realice de manera mixta, cuantitativa y cualitativa. Al combinar datos numéricos con descripciones detalladas se ofrece una visión más completa y enfocada al fenómeno estudiado. Asimismo, los métodos cualitativos pueden proporcionar un contexto profundo que ayude a entender los resultados cuantitativos mejorando así la interpretación de los datos.

Referencias

- Aguiar, D. (2020). Propuesta metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad de la mipyme. . *Mazatlan, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa*.
- Aguiar, D., Hernandez, A., y Cuevas , T. (2021). Propuesta metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de El Colegio de San Luis, 11(22)*.
- Ahmed Elsayed, W., & Mustafa Abdel-ghani, A. (2020). Learning organization and its influence on organization resilience and creativity in Mansoura oncology center. *Egyptian Journal of Health Care, 11(2)*, 485-499.
- Aina, Q., & Solikin , I. (2020). Entrepreneurship and intrapreneurship: How supporting corporate performance. . *Review of Integrative Business and Economics Research(9)*, 288-297.
- Aithal, A., & Aithal, P. (2020). Development and validation of survey questionnaire & experimental data—a systematical review-based statistical approach. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS), 5(2)*, 233-251.
- Akinci , C., & Sadler-Smith, E. (2019). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *British Journal of Management, 30(3)*, 558-577. *British Journal of Management, 30(3)*, 558-577.
- Al Shra'ah, A. (2015). The impact of decision making styles on organizational learning: An empirical study on the public manufacturing companies in Jordan. . *International Journal of Business and Social Science, 6(4)*, 55-62.
- Albán Arévalo, V., & Albán Julio, V. . (2019). Trabajo colaborativo y su incidencia en la transformación de la cultura organizacional de grandes empresas del sector alimentos y bebidas de Santiago de Cali. . 187.
- Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. . *BMC Health Services Research, 21(1)*, 1-8.
- Alt, D., Naamati-Schneider, L., & Weishut, D. (2023). Competency-based learning and formative assessment feedback as precursors of college students' soft skills acquisition. . *Studies in Higher Education, 48(12)*, 1901-1917.
- Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. . *Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas*.
- Amaro, Y., & Santos, M. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo, 21(2)*, 66-71.

- Amir, M., & Standen, P. (2012). Employee resilience in organizations: Development of a new scale. . *26th Australian New Zealand Academy of Management Conference*. . Perth, Western Australia.
- Andrews, M., & Smith, S. (2019). Using Tacit Knowledge Exchanges to Improve Teamwork. *ISM Journal of International Business*, 3(1), 15-23.
- Ángeles López, S. T. (2020). Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra. . *Universidad César Vallejo*.
- Anticona, T. L. (2023). Habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional del Hospital II-1 Ate, Lima–2022.
- Antunes, H., & Pinheiro, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. . *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Avila, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. . *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 32-48.
- Babativa, C. A. (2017). Investigación cuantitativa. . *Fundación Universitaria del Área Andina*.
- Banumathi, M., & Samudhrarakumar, C. (2019). A study on corporate entrepreneurship development by organizational learning capability and outcome of job satisfaction. . *J. Gujarat Res. Soc*, 21(12), 121-129.
- Baños, R., Torrado-Fonseca, M., & Alvaréz, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1-10.
- Barón, R., Rojas, M., & Ruiz, C. (2020). Aprendizaje organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, una mirada a lo público. . *Aglala*, 5(11), 80-89.
- Barreto-Pico, M. A. (2020). Reflexiones sobre los métodos de intervención en trabajo social. Una revisión documental bibliográfica de campo. . *Revista Científica FIPCAEC*, 5(16), 303-315.
- Barzaga-Sablón, P., Nevárez-Barberán, J., & Cobeña, M. (s.f.). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 120-130.
- Bedoya, V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. . *Espíritu emprendedor TES*, 4(3), 65-76.
- Bernal, A., Macorra, M., & Alvarenga, J. (2011). ¿ Cómo y cuándo realizar un análisis de regresión lineal simple? Aplicación e interpretación. . *Dermatología Revista Mexicana*, 55(6), 395-402.
- Betancur, S. C. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión. . *NOVUM*, 2(9), 184-196.

- Blanquiz, Y., & Villalobos, M. (2018). Estrategias de enseñanza y creatividad del docente en el área de Ciencias Sociales de Instituciones educativas de Media de San Francisco. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 20(2), 356-375.
- Blázquez, A., Zaldivar, C., & Leite, E. (2018). El emprendimiento; Actitud o como competencia del capital humano? . *Una mirada conceptual desde la universidad de Holguín, Cuba. Holos*, 34(8), 109-137.
- Bolton, D., & Lane, M. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. . *Education+ Training*, 54(2/3), 219-233.
- Bratianu, C., Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2020). Exploring the latent variables which support SMEs to become learning organizations. . *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 154-171.
- Bravo-Bravo, I. F. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. . *Revista Científica Zambos*, 3(1), 1-18.
- Camio, M., Díaz, C., Izquierdo, S., y Bélen, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 85-108.
- Cando, M. F. (2023). *Análisis del régimen impositivo para microempresas y el impacto en el desarrollo socioeconómico del Ecuador en el año 2020 y primer semestre del año 2021*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
- Canu, M., & Escobar, I. (2017). Sobre el coeficiente Alpha de Cronbach y su interpretación en la evaluación educativa. . *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería*.
- Carbajo, P., & Portal, N. (2019). Fallas del liderazgo en las pymes y su impacto en el desempeño.
- Céspedes-Gallegos, S., & Clara-Zafra, M. (2024). La resiliencia organizacional en las universidades: un análisis desde la reflexión y crítica. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 9.
- Chaguay, L., & García, M. (2016). Espíritu emprendedor: actitud de cambio para la innovación y emprendimiento. . *Journal of science and research: revista ciencia e investigación*, 1(4), 31-35.
- Chavarría, M. Á. (2019). Actitud emprendedora: pasión y tesón. Alpha Editorial.
- Chilón, W. (2020). Factores de riesgo y su incidencia en la rentabilidad de micro y pequeñas empresas de Chota, Perú. . *Ciencia y Tecnología*, 16(2), 183-192.
- Chirino, J., Rodríguez, J., & de León, J. (2021). Introducción a las técnicas de muestreo. Comercial Grupo ANAYA, SA.
- Colina, F., & Albites, J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. . *Desde el Sur*, 12(1), 167-176.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const]. (2025, 01 de Enero). *Artículo 3 [Título I]*. Diario Oficial de la Federación.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Cortés, C., González, A., & Vega, G. (2019). Análisis de indicadores de aprendizaje organizacional: implicaciones en la mejora del instrumento de investigación. *INVURNUS*, 3-8.
- Cortizo, S. (2020). Sala de psicomotricidad para el fomento de la expresión corporal y la creatividad.
- Cruz, Y. (2021). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 11(4), 150-163.
- Dagnino, J. (2014). Análisis de varianza. . *Revista chilena de anestesia*, 43(4), 306-310.
- Darwin, C. (2017). Building a learning organization. . *Knowledge Solutions*.
- DATA NUEVO LEÓN. Datos Económicos de Nuevo León. . (2021).
- de la Cruz, C. J. (2021). Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León. . *Innovaciones de Negocios*, 18(36), 47-55.
- del Río , J., & Santisteban , D. (2020). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Ciencias Estratégicas*, 19(26), 248-266.
- Del Río, G., Salgado, M., & Bull, K. (2022). Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 4(1), 1-11.
- DENUE. (2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*.
www.inegi.org.mx.
- Díaz, O., & Zegarra , M. (2020). NIC 7: Estado de Flujos de Efectivo y su impacto en la toma de decisiones financieras de las empresas del Sector Inmobiliario de Lima Top. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
- Diez, M. C. (2021). La motivación 3.0 en la Gestión del Talento en las Organizaciones.
- Echeverría, C. M. (2020). Actitudes, orientación emprendedora y capacidad de aprendizaje organizacional en las cooperativas financieras. . 1-40.
- Farrukh, M., Lee, J., & Shahzad, I. (2019). Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 273-293.
- Felairán, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. . *Omnia*, 11(3), 2-19.

- Fernández, S. (2019). Dimensiones del aprendizaje social: aprendizaje cooperativo y colaborativo y su relación con el aprendizaje organizacional. .
- Fernández-Díaz, J. R. (2020). Resiliencia y creatividad: factores predictores del éxito profesional en una muestra multisectorial de población activa. *Área de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanidades*.
- Fiallos, G. (2021). La Correlación de Pearson y el proceso de regresión por el Método de Mínimos Cuadrados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2491-2509.
- Fierro, I., Tamayo, G., Andino, B., & Brito. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12, . *SaberEs*, 73-85.
- Frías-Navarro, D. (2022). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los items de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia*.
- Galarza, C., & Milagros, E. (2023). *Cultura organizacional y toma de decisiones gerenciales en el área de enfermería del Hospital ESSALUD–Pasco 2022*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- García, C., & Massiel, K. (2018). Relación entre el Síndrome de Burnout y clima laboral en las organizaciones: una revisión conceptual.
- García, M., y Anido, J. (2022). Diseño e implementación de un sistema de indicadores de productividad para la gestión de PyMEs colombianas. *Visión General*, 43-58.
- Garmendia, M. L. (2007). Análisis factorial: una aplicación en el cuestionario de salud general de Goldberg, versión de 12 preguntas. 11(2), 57-65. *Revista chilena de salud pública*, 11(2), 57-65.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. . *Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224.
- Geradts, T., & Alt, E. (2022). Social entrepreneurial action in established organizations: Developing the concept of social intrapreneurship. . *Journal of Business Research*(151), 197-206.
- Gómez-Osorio, M., & Gómez-Romero, J. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá-Colombia y Durango-México. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 336-346.
- Gómez-Vélez, M., & Andrade-Jaramillo, V. (2020). Aprendizaje organizacional como base de los procesos de cambio. . 107-126.
- Góngora, B., & Madrid, G. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. . *Investigación y Ciencia*, 18(47), 21-30.
- González, P. (2019). Planteamiento de un modelo de reestructuración funcional óptimo para Blighty Bliss. . 1-13.

- Grajales, T. (2002). Correlación y regresión lineal múltiple.
- Grützner, G. J. (2019). La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: caso de estudio en el sector educativo.
- Guanilo, M. R. (2020). El emprendimiento empresarial y la actitud emprendedora de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de la Región de Tacna, 2017. *Repositorio Institucional*.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J. (2021). Orientación emprendedora y desempeño innovador en las pymes: El rol de la capacidad de aprendizaje organizativo. *Tec Empresarial, 15*(3), 38-62.
- Huang, L., Yang , S., & Hsieh, Y. (2021). Cultivation of intrapreneurship: A framework and challenges. . *Frontiers in Psychology*(12).
- IILSEN. (2002). Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República .
- INEGI. (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- INEGI. (2024). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Inga, I., & Liviano, S. (2024). Aprendizaje organizacional y desempeño laboral en docentes de una institución educativa publica de Huancayo-2023.
- Íñiguez , M., Jareño-Ruiz, D., & Galiano-Martínez, J. (2020). Prácticas grupales como aprendizaje del trabajo colaborativo en el Grado universitario de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. 71-83.
- Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., & Ylönen, M. (2024). Organizational learning starting points and presuppositions: a case study from a hospital's surgical department. *The Learning Organization, 31*(3), 337-357.
- Justo , E., & Franco, C. (2008). Influencia de un programa de Intervención psicomotriz sobre la creatividad motriz en niños de Ed.Infantil. . *Bordón, 60*(2), 107-121.
- Jyothibabu, C., Farooq, A., & Bhusan , B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. . *The Learning Organization, 117*(4), 303-327.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. . *International Entrepreneurship and Management Journal, 4*, 295-313.
- Kermani, N., Tavakoli, M., Fardi, M., & Fereydownn. (2020). Role of creativity in organizational learning and social anxiety in teachers. *Journal of psychologicalscience, 19*(92), 1041-1048.

- Khan, M., Ismail, F., Hussain, A., & Alghaza. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. . *Sage Open*, 10(1), 1-16.
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457-462.
- Lederhos, M. L. (2013). Aprendizaje organizacional y cambio. Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá". 1-11.
- Lee , Y., & Lee , Y. (2020). Intraemprendimiento y su relación con la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje del Balanced Scorecard como dimensiones del desempeño organizacional. *Universidad de Piura*.
- León, D. N. (2021). Datos Económicos de Nuevo León. .
- Llanos, A. (2022). CIEP. Gasto educativo: Desigual e inequitativo: <https://ciep.mx/gasto-educativo-desigual-e-inequitativo/>
- Lodoño-Patiño, J., & Acevedo-Alvarez, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *CEA*, 4, 7.
- López, S. T. (2020). Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra. . *Universidad César Vallejo*.
- López-Lemus , J., & De la Garza , M. (2018). Tecnología y aprendizaje organizacional factores influyentes sobre la satisfacción profesional en residentes de pregrado. *Actualidades investigativas en educación*, 18(2), 285-308.
- Lugo-Armenta, J., & Pino-Fan, L. (2021). Niveles de razonamiento inferencial para el estadístico T-Student. *Bolema. Boletim de Educação Matemática*, 35(71), 1776-1802.
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana. . *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- Mamani , H., & Estrada, E. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas del distrito de Tambopata. *Conrado*, 16(75), 397-402.
- Manaa, A., & Haq, A. (2020). The Effects of SMEs, Population and Education level on Unemployment in Kingdom of Bahrain. . *Journal of Business and Economics*, 1(2), 23-33.
- Marin, S. (2019). A Europe for SMES: Think small first and single market. . *European Federation of Accountants and Auditors for SMEs*.

- Márquez, O., & Mora, M. (2021). La resiliencia como herramienta de superación en la gerencia de la empresa Multinacional de Seguros, CA. *Accounting and Management Research*, 1(1), 1-15. *Accounting and Management Research*, 1(1), 1-15.
- Márquez, R. (2024). Creatividad e innovación en la alta gerencia. Dos componentes claves para la competitividad de las organizaciones. *Gerentía*, 1.
- Martínez, M., Lázaro, J., & Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría. Administración e Informática*, 21-40.
- Martínez-Iñiguez, J., Tobón, S., López-Ramírez, E., & Manzanilla-Granados, H. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, 233-258.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, S., & Udin, U. (2020). Increasing teamwork, organizational commitment and effectiveness through the implementation of collaborative resolution. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business.*, 7(6), 427-437.
- Mâsse, L., Moser, R., Stokols, D., & Taylor, B. (2008). Measuring collaboration and transdisciplinary integration in team science. *American journal of preventive medicine*, 35(2), 151-160.
- Méndez, M., Solís, M., & Jiménez, A. (2022). Gestión participativa en los procesos de incubación de redes solidarias (México). *GeoGraphos*, 93-112.
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 17-32.
- Merino, E. (2019). Herramienta para la evaluación de organizaciones resilientes: un enfoque estratégico. *Universidad de Valladolid*, 1-80.
- Miri, F., Shahabi, N., & Asadipour, E. (2019). Relationship Between Learning Organization and Creativity in Teaching Hospitals. *International Transaction Journal of Engineering Management & Applied Sciences & Technologies*, 10(10), 6.
- Molina, M. (2021). No lo dejes a medias. Diagnóstico del modelo de regresión. *Revista electrónica AnestesiaR*, 13(7).
- Montes, A., Juliana, O., Bulmaro, J., & Mixtil, V. (2021). Aplicacion del coeficiente de correlacion de Spearman en un estudio de fisioterapia. *4*.
- Morgan, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 21-31.
- Muñoz, G., & Espinosa, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212-229.

- Naamati-Schneider, L., & Weishut, D. (2023). Competency-based learning and formative assessment feedback as precursors of college students' soft skills acquisition. *Studies in Higher Education*, 48(12), 1901-1917.
- NL Gob. (2024). *Gobierno del Estado de Nuevo León*. Alumnos, docentes, escuelas y grupos por municipio y sostenimiento | 2022-2023: <https://www.nl.gob.mx/publicaciones/alumnos-docentes-escuelas-y-grupos-por-municipio-y-sostenimiento-2022-2023>
- Nonaka, & Takeuchi. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. . *Oxford University Press*.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. . *Journal of Organizational Change Management*. .
- OCDE. (2019). OCDE. Organización para la cooperación y el desarrollo económico.
- OCDE. (2024). OCDE. Organización para la cooperación y el desarrollo económico.
- OCDE. (2024). OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. www.oecd.org
- Olarte, J. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. . *Revista Latinoamericana de Educación*, 1(3), 70-86.
- Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A., Panagoret, I., Petrescu, M., & Petrescu, M. (2022). Managing and measuring performance in organizational development. . *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 915-928.
- Ortega, A., & Peñarroja, V. (2020). Un análisis exploratorio de la relación entre prácticas organizacionales, resiliencia y aprendizaje organizacional. . *Acta de investigación psicológica*, 10(3), 7-19.
- Ortiz, M. (2020). Implementación del modelo Six Sigma como estrategia de mejora en Pymes de Latinoamérica. . *Fundación Universidad de América*.
- Pacheco-Ruíz, C., Rojas-Martínez, C., Nieble-Nuñez, & Hernández-Palma, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. . *Información Tecnológica*, 31(5), 89-100.
- Palma, R. (2022). Análisis crítico del coeficiente de determinación (R²), como indicador de la calidad de modelos lineales y no lineales. . *Matemática*, 20(2).
- Pérez, S., & Peña, S. (2024). *Intraemprendimiento, una respuesta a la necesidad de las empresas en el sector textil de diversificar sus estrategias de producción para adaptarse rápidamente a las tendencias del consumidor actual*. Escuela de Economía, Administración y Negocios.

- Perilla, R., & González, M. (2021). La Innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. . *Espacios*, 42(2), 84-100.
- Puente, R. T. (2020). El método de encuesta. Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación. . *Pontificia Universidad Católica de Perú*.
- Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. . *Systematic Reviews in Pharmacy*.
- Putra, A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Examine relationship of soft skills, hard skills, innovation and performance: The mediation effect of organizational learning. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(3), 27-43.
- Qin, X., Shepherd, D., Lin, D., Xie, S., Liang, X., & Lin, S. (2022). The dark side of entrepreneurs' creativity: Investigating how and when entrepreneurs' creativity increases the favorability of potential opportunities that harm nature. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(4), 857-883.
- Quansah, H., & Salipante. (2022). Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1130-1148.
- Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis (The Balanced Scorecard As a Tool for Companies in Crisis). *Revista CEA*, 4(8).
- Restrepo, L. M. (2019). Metodología para evaluar la resiliencia de cadenas de abastecimiento (diseño y prueba piloto). . *Doctoral dissertation, Universidad EAFIT*.
- Ricci, P. (2020). Una revisión general sobre la creatividad. . *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, 5.
- Rincón, R. A. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. . *Informes psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Rivas-Peralta, M., Fernández-Monge, L., & Palacios, G. (2022). Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura. . *Polo del Conocimiento*, 7(1), 1086-1103.
- Rivera, K. J. (2020). El aprendizaje organizacional en la cultura exportadora en la Cooperativa Agropecuaria de Servicios Valle del Cunas–San Jose de Quero–Concepción 2019.
- Rivera. (2020). Obstáculos al surgimiento empresarial: reducción de trámites como fomento a la creación de MiPYMEs en el mundo. . Bogotá, Colombia. 1-30.
- Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. . *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 20-25.

- Rodríguez, M. R. (2018). Desarrollo, creatividad e innovación I. . *Fundación Universitaria del Área Andina*.
- Rodríguez-Jaume, M., & Mora, R. (2001). Análisis de regresión simple.
- Roque, V., & Arriaga, A. (2019). El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. *Contaduría y administración*, 64(3).
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. . *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268.
- Rueda, S., Sigala, L., Zapata, G., & Armas, W. (2022). El liderazgo como componente de las capacidades dinámicas de las organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, 52, 8-8.
- Ruiz, F. (2021). El desarrollo productivo de las Pymes en la post pandemia. Perspectivas. *Revista de ciencias sociales*, 288-300.
- Rumanti, A., Rizana, A., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2).
- Rupcic, N. (2022). Team learning in the context of learning organizations. (E. P. Limited, Ed.) . *Implications for practitioners*, 29(2), 191-201.
- Salgado, J., Lería , F., & Arcos, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología (PUCP)*. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-132.
- Sánchez, Y. B. (2022). Encuentro entre las teorías de Piaget y Freire y su vinculación con el aprendizaje organizacional de Peter Senge. . *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 10(2), 1-8.
- Sanchis, R. &. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. . *Boletín de estudios económicos*, 75(231), 501-520.
- Santamaría, H., & Sánchez, R. (2012). Creatividad y rasgos de personalidad en estudios universitarios: estudio transversal de asociación. . *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(2), 284-298.
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380.
- Schnarch, A. (2020). Creatividad e innovación. *Alpha Editorial*.
- Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. . *Dimension*, 14.

- SIGED. (2023). *Sistema de Información y Gestión Educativa*. .
<https://siged.sep.gob.mx/SIGED/>
- Silva, G., Cordero, C., & Urdanivia, J. (2018). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. . *Gestión en el tercer milenio*, 20(39), 13-24.
- Simms, L., Zelazny, K., Williams, T., & Bernstein. (2019). Does the number of response options matter? Psychometric perspectives using personality questionnaire data. *Psychological assessment*, 31(4), 557.
- Solis, H. H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*(3), 140-147.
- Sotelo, C. (2021). Supervivencia de las MiPymes mexicanas ante la pandemia COVID-19 desde el enfoque de la teoría de la ecología organizacional. . *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 15, 15.
- Stelmaszczyk, M., & Pierscieniak, A. (2020). Strategic flexibility as a mediator in relationship between managerial decisions and organizational learning: ambidexterity perspective. *European Research Studies Journal*, 23(4), 612-622.
- Sunnemark, F., Lundqvist , W., Al Saad, T., & Assmo, P. (2024). Exploring barriers and facilitators to knowledge transfer and learning processes through a cross-departmental collaborative project in a municipal organization. *The Learning Organization*, 31(3), 358-374.
- Syam, H., Akib, H., Patonangia , A., & Guntur, M. (2018). Principal entrepreneurship competence based on creativity and innovation in the context of learning organizations in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*., 21(3), 1-13.
- Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; review of different lengths of rating scale/attitude scale/Likert scale. . *International Journal of Academic Research in Management*, 8(1), 1-10.
- Tenorio-Vilchez, C., & Sucari, W. (2021). Entender la resiliencia docente. Una mirada sistemática. *Revista Innova Educación*, 3(3), 187-197.
- Todd, E., Higgs, C., & Mumford, M. (2019). Bias and Bias Remediation in Creative Problem-Solving: Managing Biases through Forecasting. . *Creativity Research Journal*, 31(1), 1-14.
- Toro, G., Zabala, G., & Piedrahita, A. (2020). El rol de los modelos en el aprendizaje organizacional y el diseño de políticas. *Revista Ibérica de sistemas e tecnologías de Informacao*. *Revista Ibérica de sistemas e tecnologías de Informacao*, 28, 386-398.
- Torres, B., & Sagbay , S. (2024). La inteligencia de negocios y la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de la ciudad de Machala.

- Torres, G. (2023). Análisis de regresión lineal: codificación e interpretación.
- Turner, S., Forbes, A., Karahalios, A., & Taljaard, . (2021). Evaluation of statistical methods used in the analysis of interrupted time series studies: a simulation study. . *BMC medical research methodology*, 21(1), 1-18.
- Valero-Pastor, J., & Carvajal, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154-1172. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154-1172.
- Vázquez, I., Miranda, J., & Contreras, O. (2019). Aprendizaje organizacional en Pymes y cadenas globales de valor. . *Revista Academia & Negocios*, 5(1), 99-108.
- Vázquez, M., & García, C. (2018). Diagnóstico sobre las prácticas de sostenibilidad en las MiPyMEs de Nuevo León. . *The Anáhuac Journal*, 18(1), 27-44.
- Vega, J., Martínez, M., & Párga, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Investigación administrativa*, 48(124). *Investigación administrativa*, 48(124).
- Vela, & Guerrero. (2020). Guía para la construcción de modelos de regresión lineal clásico y modelos de elección binaria con STATA 15. *Universidad de Alicante. Departamento de Geografía Humana*.
- Vela, E., Jasso, L., & Limón, M. (2020). Capítulo 1. Validación de la escala de valoración de intraemprendimiento EVI, en la industria del software de la zona norte de México. . *Nuevas Perspectivas*, 15-45.
- Velásquez, S. M. (2019). El intraemprendimiento como herramienta para la innovación disruptiva en organizaciones colombianas. (*Doctoral dissertation, Universidad EAFIT*).
- Villar, C. D. (2019). Desarrollo de habilidades directivas. . *Red Tercer Milenio*.
- Viloria, Y., & León, Y. (2024). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la sana convivencia escolar en el grado 5 de la Institución Educativa Mi Pequeño Paraíso en Valledupar, Cesar.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., & Nugroho, Y. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397.
- Weiner, J., Francois, C., & Stone-Johnson, C. (2021). Keep safe, keep learning: principals' role in creating psychological safety and organizational learning during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Education*, 5(618483), 1-17.

- Yu, J., Liu, J., Lin, S., & Chi, X. (2024). The relationship between stressors and Chinese employees' innovative work behavior: the role of task crafting and psychological detachment. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1864-1884.
- Zangara, M. (2018). Interacción e interactividad en el trabajo colaborativo mediado por tecnología informática.
- Zangara, M., & Sanz, C. (2020). Trabajo colaborativo mediado por tecnología informática en espacios educativos: Metodología de seguimiento y su validación. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, 25, 8-20.
- Zapata, L., Escobar, K., Noreña, C., y Piñeros, R. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. *Revista Activos*, 20(2).
- Zornoza, C., & Gras, J. (2019). Diagnóstico del Espíritu Emprendedor y la actitud ante el emprendimiento de los jóvenes preuniversitarios de la Comunidad Valenciana. . *Universitat de València*.
- Zúñiga-Mera, A. D. (2019). La importancia de la creatividad en el ámbito empresarial. . *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 7(13), 47-49.

INDICE ANEXOS

Anexo I. Instrumento de medición original	138
Anexo II. Resultados validación expertos	141
Anexo III. Instrumento de medición resultante final	144
Anexo IV. Cambio de redacción por validación de expertos	146
Anexo V. Oficio de autorización	147
Anexo VI. Formato encuesta	148
Anexo VII. Análisis Factorial Confirmatorio	152
Anexo VIII. Prueba de fiabilidad Alpha de Cronbach	155

Anexo I. Instrumento de medición original

	Ítems
	Variable dependiente (Y): Aprendizaje organizacional
	En mi organización las personas:
1	Identifican las habilidades necesarias para realizar el trabajo
2	Se ayudan mutuamente para aprender
3	Tienen tiempo de aprender
4	Tienen incentivos para aprender
5	Se dan retroalimentación abierta y honesta entre sí
6	Toman en cuenta las opiniones de los demás
7	Expresan su punto de vista y también preguntan qué piensan los demás
	En mi organización:
8	Se obtienen la información en cualquier momento de manera fácil y sencilla
9	Se mantiene una base de datos actualizada con las habilidades de los empleados
10	Se crean sistemas para medir el desempeño actual y el esperado
11	El aprendizaje se encuentra accesible para todas las personas de la organización
12	Se miden el tiempo y los recursos destinados a la capacitación de los miembros
13	Se tiene una visión clara, una misión y una estrategia para el futuro.
14	La cultura organizacional es innovadora.
15	Se han desarrollado procedimientos operativos para guiar sus actividades y ayudar a los empleados a trabajar de manera eficiente.
16	Se han desarrollado sistemas para nutrir la gestión del conocimiento.
17	Las habilidades del personal se desarrollan de acuerdo con los objetivos.
	Variable independiente (X1): Trabajo colaborativo
18	Tengo la habilidad de identificar las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo.
19	En caso de presentarse, resuelvo los conflictos con los compañeros de equipo.
20	Me involucro con colaboradores de diversos equipos.
21	Soy productivo en las juntas de trabajo
22	Soy productivo al presentar nuevas ideas
23	Considero la productividad del equipo es la adecuada
24	En general, mediante la colaboración se ha incrementado la productividad
25	En general, mediante la colaboración se han incrementado las nuevas ideas
26	La colaboración supone una carga de tiempo significativa
27	Me siento cómodo mostrando mi conocimiento a los demás integrantes del equipo
28	En general, siento que puedo confiar en los miembros del equipo de trabajo.

29	En general, los miembros del equipo están abiertos a críticas
30	En general, existe respeto entre los miembros del equipo de trabajo.
	Variable independiente (X2): Toma de decisiones
31	Antes de tomar una decisión en mi trabajo considero todas las posibles consecuencias.
32	Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión.
33	Analizo los posibles resultados al evaluar las alternativas.
34	Al tomar decisiones reúno toda la información posible.
35	Considero todas las alternativas posibles antes de decidir.
36	Para tomar una decisión evalúo de manera cuidadosa los riesgos de cada resultado en mi trabajo.
37	Considero todas las alternativas generadas.
38	Verifico mi información para asegurarme que tengo los elementos adecuados antes de tomar una decisión.
39	Cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo, pienso de manera clara en el objetivo que quiero alcanzar.
40	En decisiones importantes, reflexiono sobre lo que requiere la organización.
41	Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema.
42	Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización.
43	Considero únicamente la información de una alternativa.
	Variable independiente (X3): Resiliencia
	En mi organización:
44	Busco activamente maneras de superar los retos organizacionales.
45	Busco maneras creativas para resolver problemas difíciles.
46	Puedo reponerme ante situaciones complicadas.
47	Veo la dificultad como una oportunidad y un reto para aprender.
48	Estoy dispuesto a adaptarme al cambio.
49	Por lo regular, busco retroalimentación de mis colegas.
50	Por lo regular confío en mis decisiones
51	Estoy interesado en enfrentar y resolver problemas.
52	Puedo sobrellevar tiempos difíciles que se presenten en la organización.
53	Pienso en mis errores y aprendo de ellos.
54	Cuando ocurren problemas, pienso en la manera en la cual se pudieron prevenir
	Variable independiente (X4): Creatividad
55	Sugiero nuevas formas para alcanzar metas y objetivos.
56	Presento ideas nuevas y prácticas para mejorar el desempeño de la organización.
57	Sugiero nuevas maneras para incrementar la calidad.
58	Soy una buena fuente de ideas creativas.
59	Promuevo e impulso las ideas propias ante otras personas.

60	Muestro creatividad en el trabajo cuando se me da la oportunidad de hacerlo.
61	Desarrollo planes y cronogramas adecuados para la implementación de nuevas ideas.
62	A menudo genero ideas innovadoras.
63	Propongo soluciones creativas a los problemas reales.
64	A menudo, abordo los problemas con un enfoque nuevo y original.
65	Sugiero nuevas maneras de hacer el trabajo.
	Variable independiente (X5): Intraemprendimiento
66	Tiendo a responder con acciones ante lo desconocido.
67	Estoy dispuesto a invertir tiempo en proyectos que tengan una alta remuneración.
68	Actúo con valentía ante situaciones de riesgo organizacional
69	Me aparto de lo tradicional al realizar nuevas actividades dentro de mi organización
70	Por lo general, prefiero trabajar en proyectos únicos en los cuales se necesiten nuevas ideas.
71	En la organización, prefiero proponer nuevas ideas y "pensar fuera de la caja"
72	Estoy a favor de proponer soluciones innovadoras ante situaciones complicadas en la organización.
73	Me anticipo a los cambios organizacionales
74	Planeo proyectos con antelación
75	Soy proactivo al realizar una actividad, no me espero a que alguien me diga que hacer.

Fuente: Elaboración propia

Anexo II. Resultados validación expertos

Ítems	Puntuación de los expertos					
	1	2	3	4	5	Promedio
Variable dependiente (Y): Aprendizaje organizacional						
<i>En mi organización las personas:</i>						
Identifican las habilidades necesarias para realizar el trabajo	3	3	3	4	4	3.4
Se ayudan mutuamente para aprender	3	3	3	4	4	3.4
Tienen tiempo de aprender	4	3	4	4	2	3.4
Tienen incentivos para aprender	4	3	4	4	4	3.8
Se dan retroalimentación abierta y honesta entre sí	4	4	4	4	3	3.8
Toman en cuenta las opiniones de los demás Confían uno del otro	4	3	4	4	2	3.4
Expresan su punto de vista y también preguntan que piensan los demás	4	3	4	4	2	3.4
<i>En mi organización:</i>						
Se obtienen la información en cualquier momento de manera fácil y sencilla	4	3	4	4	2	3.4
Se mantiene una base de datos actualizada con las habilidades de los empleados	4	4	4	4	3	3.8
Se crean sistemas para medir el desempeño actual y el esperado	4	4	4	4	3	3.8
El aprendizaje se encuentra accesible para todas las personas de la organización	4	3	4	4	3	3.6
Se miden el tiempo y los recursos destinados a la capacitación de los miembros	3	3	4	4	3	3.4
Se tiene una visión clara, una misión y una estrategia para el futuro.	3	3	4	4	2	3.2
La cultura organizacional es innovadora.	4	3	4	4	3	3.6
Se han desarrollado procedimientos operativos para guiar sus actividades y ayudar a los empleados a trabajar de manera eficiente.	4	3	4	4	3	3.6
Se han desarrollado sistemas para nutrir la gestión del conocimiento.	4	3	4	4	3	3.6
Las habilidades del personal se desarrollan de acuerdo con los objetivos.	4	4	4	4	4	4
Variable independiente (X1): Trabajo colaborativo						
Tengo la habilidad de identificar las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo.	4	3	4	4	3	3.6
En caso de presentarse, resuelvo los conflictos con los compañeros de equipo.	4	4	4	4	3	3.8
Me involucre con colaboradores de diversos equipos.	3	3	4	4	3	3.4
Soy productivo en las juntas de trabajo	4	3	4	4	2	3.4
Soy productivo al presentar nuevas ideas	4	4	4	4	2	3.6
Considero la productividad del equipo es la adecuada	4	3	4	4	3	3.6
En general, mediante la colaboración se ha incrementado la productividad	4	3	4	4	3	3.6
En general, mediante la colaboración se han incrementado las nuevas ideas	4	2	4	4	3	3.4
La colaboración supone una carga de tiempo significativa	2	3	4	4	2	3
Me siento cómodo mostrando mi conocimiento a los demás integrantes del equipo	4	4	4	4	3	3.8

En general, siento que puedo confiar en los miembros del equipo de trabajo.	3	3	4	4	3	3.4
En general, los miembros del equipo están abiertos a críticas	3	3	4	4	3	3.4
En general, existe respeto entre los miembros del equipo de trabajo.	3	3	4	4	3	3.4
Variable independiente (X2): Toma de decisiones						
Antes de tomar una decisión en mi trabajo considero todas las posibles consecuencias.	4	4	4	4	3	3.8
Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión.	4	3	4	4	3	3.6
Analizo los posibles resultados al evaluar las alternativas.	1	3	4	4	3	3
Al tomar decisiones reúno toda la información posible.	1	3	4	4	3	3
Considero todas las alternativas posibles antes de decidir.	4	4	4	4	3	3.8
Para tomar una decisión evalúo de manera cuidadosa los riesgos de cada resultado en mi trabajo.	4	3	4	4	3	3.6
Considero todas las alternativas generadas.	3	3	3	4	3	3.2
Verifico mi información para asegurarme que tengo los elementos adecuados antes de tomar una decisión.	3	3	3	4	3	3.2
Cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo, pienso de manera clara en el objetivo que quiero alcanzar.	4	4	4	4	3	3.8
En decisiones importantes, reflexiono sobre lo que requiere la organización.	4	4	4	4	3	3.8
Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema.	4	4	4	4	2	3.6
Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización.	4	2	4	4	2	3.2
Considero únicamente la información de una alternativa.	1	2	4	4	2	2.6
Variable independiente (X3): Resiliencia						
<i>En mi organización:</i>						
Busco activamente maneras para superar los retos organizacionales.	4	3	4	4	3	3.6
Busco maneras creativas para resolver problemas difíciles.						
Busco maneras creativas para resolver problemas difíciles.	4	3	4	4	3	3.6
Puedo reponerme ante situaciones complicadas.	4	4	4	4	3	3.8
Veo la dificultad como una oportunidad y un reto para aprender.	4	4	4	4	3	3.8
Estoy dispuesto a adaptarme al cambio.	4	3	4	4	3	3.6
Por lo regular, busco retroalimentación de mis colegas.	4	3	4	4	2	3.4
Por lo regular confío en mis decisiones	3	3	4	4	2	3.2
Estoy interesado en enfrentar y resolver problemas.	4	4	4	4	3	3.8
Puedo sobrellevar tiempos difíciles que se presenten en la organización.	4	3	4	4	3	3.6
Pienso en mis errores y aprendo de ellos.	4	4	4	4	3	3.8
Cuando ocurren problemas, pienso en la manera en la cual se pudieron prevenir	4	3	4	4	3	3.6
Variable independiente (X4): Creatividad						
Sugiero nuevas formas para alcanzar metas y objetivos.	4	4	4	4	3	3.8
Presento ideas nuevas y prácticas para mejorar el desempeño de la organización.	4	3	4	4	3	3.6
Sugiero nuevas maneras para incrementar la calidad.	4	3	4	4	3	3.6
Soy una buena fuente de ideas creativas.	4	4	4	4	3	3.8

Promuevo e impulso las ideas propias ante otras personas.	4	4	4	4	3	3.8
Muestro creatividad en el trabajo cuando se me da la oportunidad de hacerlo.	4	3	4	4	3	3.6
Desarrollo planes y cronogramas adecuados para la implementación de nuevas ideas.	4	3	4	4	2	3.4
A menudo genero ideas innovadoras.	4	3	4	4	3	3.6
Propongo soluciones creativas a los problemas reales.	4	4	4	4	3	3.8
A menudo, abordo los problemas con un enfoque nuevo y original.	4	4	4	4	3	3.8
Sugiero nuevas maneras de hacer el trabajo.	4	4	4	4	3	3.8
Variable independiente (X5): Intraemprendimiento						
Tiendo a responder con acciones ante lo desconocido.	1	4	4	4	3	3.2
Estoy dispuesto a invertir tiempo en proyectos que tengan una alta remuneración.	4	2	4	4	3	3.4
Actúo con valentía ante situaciones de riesgo organizacional	4	3	4	4	2	3.4
Me aparto de lo tradicional al realizar nuevas actividades dentro de mi organización	1	3	4	4	3	3
Por lo general, prefiero trabajar en proyectos únicos en los cuales se necesiten nuevas ideas.	3	3	4	4	3	3.4
En la organización, prefiero proponer nuevas ideas y "pensar fuera de la caja"	4	4	4	4	3	3.8
Estoy a favor de proponer soluciones innovadoras ante situaciones complicadas en la organización.	4	3	4	4	3	3.6
Me anticipo a los cambios organizacionales	4	3	4	4	3	3.6
Planeo proyectos con antelación	4	4	4	4	3	3.8
Soy proactivo al realizar una actividad, no me espero a que alguien me diga que hacer.	4	3	4	4	3	3.6

Fuente: Elaboración propia

Anexo III. Instrumento de medición resultante

	Ítems:
	En mi organización:
1	Se tienen incentivos para aprender
2	Las personas expresan su punto de vista y también preguntan qué piensan los demás.
3	Se obtienen la información en cualquier momento de manera fácil y sencilla
4	Se mantiene una base de datos actualizada con las habilidades de los empleados
5	Se crean sistemas para medir el desempeño actual y el esperado
6	El aprendizaje se encuentra accesible para todas las personas de la organización
7	La cultura organizacional es innovadora.
8	Se han desarrollado procedimientos operativos para guiar sus actividades y ayudar a los empleados a trabajar de manera eficiente.
9	Se han desarrollado sistemas para nutrir la gestión del conocimiento.
10	Las habilidades del personal se desarrollan de acuerdo con los objetivos.
11	Tengo la habilidad de identificar las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo.
12	Me siento cómodo mostrando mi conocimiento a los demás integrantes del equipo
13	En general, siento que puedo confiar en los miembros del equipo de trabajo.
14	En general, los miembros del equipo están abiertos a críticas
15	En general, existe respeto entre los miembros del equipo de trabajo.
16	En caso de presentarse, resuelvo los conflictos con los compañeros de equipo.
17	Soy productivo en las juntas de trabajo
18	Antes de tomar una decisión en mi trabajo considero todas las posibles consecuencias.
19	Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión.
20	Considero todas las alternativas posibles antes de decidir.
21	Para tomar una decisión evalúo de manera cuidadosa los riesgos de cada resultado en mi trabajo.
22	Considero todas las alternativas generadas.
23	Verifico mi información para asegurarme que tengo los elementos adecuados antes de tomar una decisión.
24	Cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo, pienso de manera clara en el objetivo que quiero alcanzar.

25	En decisiones importantes, reflexiono sobre lo que requiere la organización.
26	Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema.
27	Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización.
28	Puedo reponerme ante situaciones complicadas.
29	Veo la dificultad como una oportunidad y un reto para aprender.
30	Estoy dispuesto a adaptarme al cambio.
31	Pienso en mis errores y aprendo de ellos.
32	Estoy interesado en enfrentar y resolver problemas.
33	Busco activamente maneras de superar los retos organizacionales.
34	Puedo sobrellevar tiempos difíciles que se presenten en la organización.
35	Sugiero nuevas formas para alcanzar metas y objetivos.
36	Soy una buena fuente de ideas creativas.
37	Promuevo e impulso las ideas propias ante otras personas.
38	Desarrollo planes y cronogramas adecuados para la implementación de nuevas ideas.
39	Propongo soluciones creativas a los problemas reales.
40	A menudo, abordo los problemas con un enfoque nuevo y original.
41	Sugiero nuevas maneras de hacer el trabajo.
42	Actúo con valentía ante situaciones de riesgo organizacional.
43	Me anticipo a los cambios organizacionales.
44	En la organización, prefiero proponer nuevas ideas y "pensar fuera de la caja".
45	Soy proactivo al realizar una actividad, no me espero a que alguien me diga que hacer.
46	Estoy a favor de proponer soluciones innovadoras ante situaciones complicadas en la organización.

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV. Cambio redacción ítems por validación de expertos

	Redacción original	Redacción modificada
1	Se tienen incentivos para aprender	Tenemos incentivos para nuevos aprendizajes.
2	Las personas expresan su punto de vista y también preguntan qué piensan los demás.	Puedo expresar mi punto de vista y también preguntar qué piensan los demás.
6	El aprendizaje se encuentra accesible para todas las personas de la organización	El aprendizaje de las habilidades que se requieren para realizar el trabajo se encuentra accesible para todas las personas de la organización.
7	La cultura organizacional es innovadora.	La cultura organizacional se actualiza periódicamente y es innovadora.
17	Soy productivo en las juntas de trabajo	Las juntas de trabajo del equipo resultan productivas.
30	Estoy dispuesto a adaptarme al cambio.	Mi disposición a adaptarme al cambio es total.
31	Pienso en mis errores y aprendo de ellos.	Reconozco mis errores y aprendo de ellos.
36	Soy una buena fuente de ideas creativas.	Me interesa aportar nuevas ideas.
42	Actúo con valentía ante situaciones de riesgo organizacional.	Reacciono con rapidez ante situaciones de riesgo organizacional.
46	Estoy a favor de proponer soluciones innovadoras ante situaciones complicadas en la organización.	Me intereso por proponer soluciones innovadoras ante situaciones complicadas en la organización.

Fuente: Elaboración propia

Anexo V. Oficio de autorización



FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y ADMINISTRACIÓN

OF. FACPYA No. 419/2023

**A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTE.-**

Por medio de la presente hago constar que la alumna **María Fernanda Cavada Maldonado** con matrícula **2130507** es estudiante de 4º semestre del Doctorado en Filosofía con Orientación en Administración y se encuentra en la etapa de recolección de datos sobre la tesis **“Habilidades blandas que impactan el aprendizaje organizacional dentro de las pymes de educación básica en Monterrey, Nuevo León”**.

Se extiende esta carta a solicitud de la interesada.

Quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

**ATENTAMENTE,
“ALERE FLAMMAM VERITATIS”
Cd. UNIVERSITARIA, N.L., A 26 DE SEPTIEMBRE DE 2023**

**DR. KLENDER AIMER CORTEZ ALEJANDRO
SUBDIRECTOR DE POSGRADO
FACPYA, UANL**



**POSGRADO
DE FACPYA**

c.c.p. Archivo
KACX/madc



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
Av. Universidad s/n Cd. Universidad, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México C.P. 66455.
81 8329 4080 • www.facpya.uanl.mx

Anexo VI. Formato Encuesta

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

División de estudios de Posgrado FACPYA

Agradezco mucho su apoyo al contestar la siguiente encuesta, la cual apoya a la elaboración de la tesis: *HABILIDADES BLANDAS QUE IMPACTAN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE MONTERREY, NUEVO LEÓN.*

Esta encuesta está diseñada para instituciones educativas privadas en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Específicamente para personal docente, administrativo, coordinación y dirección. Cabe mencionar la información obtenida es estrictamente confidencial y meramente para fines académicos.

De antemano, muchas gracias por su tiempo.

Tiempo estimado encuesta: 5 minutos

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

1. ¿Cuál es su edad? _____
 2. ¿Con qué género se identifica?
 Masculino Femenino Prefiero no contestar
 3. ¿Cuál es su estado civil?
 Soltero Casado Divorciado Unión Libre Viudo
 4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad alcanzado?
 Preparatoria Universidad Maestría Doctorado
 5. ¿En qué institución educativa labora? _____
 6. ¿Cuál es su puesto actual?
 Dirección Coordinación Docente Administrativo Otro
 7. ¿Cuántos años ha laborado en la institución?
 Menos de 1 año Entre 1 año y 3 años Entre 3 años y 5 años Más de 5 años
 8. Municipio en donde se encuentra la institución educativa: _____
 9. Número de empleados en la institución educativa (aproximadamente)
 Menos de 10 Entre 11 y 30 Entre 31 y 50 Entre 51 y 100 Mayor a 100
-

En mi organización:

10. Tenemos incentivos para nuevos aprendizajes.
 Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
11. Puedo expresar mi punto de vista y también preguntar qué piensan los demás.
 Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
12. Se obtiene la información para desarrollar mis actividades en cualquier momento de manera fácil y sencilla.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

13. Se mantiene una base de datos actualizada con las habilidades de los empleados.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

14. Se crean sistemas para medir el desempeño actual y el esperado.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

15. El aprendizaje de las habilidades que se requieren para realizar el trabajo se encuentra accesible para todas las personas de la organización.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

16. La cultura organizacional se actualiza periódicamente y es innovadora.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

17. Se han desarrollado procedimientos operativos para guiar sus actividades y ayudar a los empleados a trabajar de manera eficiente.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

18. Se han desarrollado sistemas para nutrir la gestión del conocimiento.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

19. Las habilidades del personal se desarrollan de acuerdo con los objetivos.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

20. Tengo la habilidad de identificar las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

21. Me siento cómodo mostrando mi conocimiento a los demás integrantes del equipo.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

22. En general, siento que puedo confiar en los miembros del equipo de trabajo.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

23. En general, los miembros del equipo están abiertos a críticas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

24. En general, existe respeto entre los miembros del equipo de trabajo.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

25. En caso de presentarse, resuelvo los conflictos con el apoyo de los compañeros de equipo.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

26. Las juntas de trabajo del equipo resultan productivas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

27. Antes de tomar una decisión en mi trabajo considero todas las posibles consecuencias.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

28. Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

29. Considero todas las alternativas posibles antes de decidir.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

30. Para tomar una decisión evaluó cuidadosamente los riesgos de cada resultado.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

31. Considero todas las alternativas generadas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

32. Verifico mi información para asegurarme que tengo los elementos adecuados antes de tomar una decisión.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

33. Cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo, pienso de manera clara en el objetivo que quiero alcanzar.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

34. En decisiones importantes, reflexiono sobre lo que requiere la organización.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

35. Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

36. Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

37. Puedo reponerme fácilmente ante situaciones complicadas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

38. Veo la dificultad como una oportunidad y un reto para aprender.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

39. Mi disposición a adaptarme al cambio es total.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

40. Reconozco mis errores y aprendo de ellos.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

41. Estoy interesado en enfrentar y resolver problemas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

42. Busco activamente maneras para superar los retos organizacionales.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

43. Puedo sobrellevar tiempos difíciles que se presenten en la organización.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

44. Sugiero nuevas formas para alcanzar metas y objetivos.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

45. Me interesa aportar nuevas ideas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

46. Promuevo e impulso las ideas propias ante otras personas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

47. Desarrollo planes y cronogramas adecuados para la implementación de nuevas ideas.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

48. Propongo soluciones creativas a los problemas reales.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

49. A menudo, abordo los problemas con un enfoque nuevo y original.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

50. Sugiero nuevas maneras de hacer el trabajo.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

51. Reacciono con rapidez ante situaciones de riesgo organizacional.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

52. Me anticipo al proponer cambios organizacionales.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

53. En la organización, prefiero proponer nuevas ideas y "pensar fuera de la caja".

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

54. Siempre soy proactivo al realizar una actividad, no me espero a que alguien me diga que hacer.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

55. Me intereso por proponer soluciones innovadoras ante situaciones complicadas en la organización.

__Nunca __Casi nunca __A veces __Casi siempre __Siempre

56. ¿Cuál es su e-mail? (optativa) _____

Muchas gracias por su tiempo

Anexo VII. Análisis Factorial Confirmatorio

Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional

Tabla. KMO Aprendizaje Organizacional

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.885
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	292.921
	Gl	45
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Tabla. Varianza total explicada- Aprendizaje Organizacional

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.410	54.102	54.102	5.410	54.102	54.102
2	.908	9.084	63.186			
3	.734	7.340	70.526			
4	.658	6.583	77.109			
5	.548	5.479	82.588			
6	.466	4.658	87.246			
7	.448	4.484	91.730			
8	.389	3.887	95.617			
9	.271	2.713	98.330			
10	.167	1.670	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Trabajo Colaborativo

Tabla. KMO Trabajo Colaborativo

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.815
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	149.589
	Gl	21
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Tabla. Varianza total explicada: Trabajo Colaborativo

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.561	50.878	50.878	3.561	50.878	50.878
2	1.114	15.913	66.791	1.114	15.913	66.791
3	.653	9.323	76.114			
4	.556	7.942	84.057			
5	.469	6.700	90.757			
6	.379	5.407	96.164			
7	.269	3.836	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Toma de decisiones

Tabla. KMO Toma de decisiones

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.914	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	393.057
	Gl	28
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Tabla. Varianza total explicada: Toma de decisiones

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.750	71.871	71.871	5.750	71.871	71.871
2	.595	7.433	79.304			
3	.487	6.086	85.390			
4	.404	5.047	90.437			
5	.228	2.852	93.289			
6	.218	2.719	96.008			
7	.177	2.218	98.226			
8	.142	1.774	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Resiliencia

Tabla. KMO Resiliencia

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.844	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	134.928
	Gl	21
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Tabla. Varianza total explicada: Resiliencia

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.564	50.912	50.912	3.564	50.912	50.912
2	.834	11.908	62.820			
3	.727	10.387	73.206			
4	.683	9.761	82.967			
5	.477	6.810	89.777			
6	.392	5.604	95.382			
7	.323	4.618	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Creatividad

Tabla. KMO Creatividad

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.843	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	150.430
	Gl	21
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Tabla. Varianza total explicada: Creatividad

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.709	52.988	52.988	3.709	52.988	52.988
2	.893	12.761	65.749			
3	.719	10.276	76.025			
4	.543	7.760	83.785			
5	.458	6.539	90.324			
6	.364	5.198	95.521			
7	.314	4.479	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Intraemprendimiento

Tabla. KMO Intraemprendimiento

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.785	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	107.885
	Gl	10
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Tabla. Varianza total explicada: Intraemprendimiento

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.000	60.007	60.007	3.000	60.007	60.007
2	.750	15.008	75.016			
3	.554	11.072	86.087			
4	.394	7.874	93.961			
5	.302	6.039	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Anexo VIII. Prueba de fiabilidad Alpha de Cronbach

Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional

Tabla. Alpha de Cronbach: AO

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
AO1	33.633	45.490	.674	.889
AO2	33.083	49.027	.523	.898
AO3	33.200	47.688	.583	.895
AO4	33.667	43.006	.595	.899
AO5	33.500	43.169	.704	.887
AO6	33.133	44.118	.743	.885
AO7	33.267	45.250	.643	.891
AO8	33.400	45.159	.739	.885
AO9	33.317	43.949	.809	.881
AO10	33.250	47.987	.572	.896

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Trabajo Colaborativo

Tabla. Alpha de Cronbach: TC

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
TC1	24.183	15.847	.468	.834
TC2	24.000	15.559	.501	.829
TC3	24.250	13.547	.715	.796
TC4	24.717	13.122	.699	.798
TC5	23.933	16.301	.427	.839
TC6	24.117	14.003	.644	.808
TC7	24.200	13.553	.670	.803

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Toma de decisiones

Tabla. Alpha de Cronbach: TD

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
TD1	28.650	28.909	.764	.938
TD2	28.750	26.801	.846	.933
TD3	28.600	28.108	.863	.931
TD4	28.783	27.495	.840	.933
TD5	28.667	28.328	.822	.934
TD6	28.817	27.610	.808	.935
TD7	28.600	29.871	.711	.941
TD8	28.617	29.156	.720	.941

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Resiliencia

Tabla. Alpha de Cronbach: RES

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RES1	25.183	13.000	.486	.828
RES2	25.317	12.356	.483	.831
RES3	25.050	11.642	.701	.795
RES4	25.033	12.948	.539	.821
RES5	25.033	11.965	.605	.810
RES6	25.200	10.875	.675	.799
RES7	25.283	11.901	.632	.806

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Creatividad

Tabla. Alpha de Cronbach: CREA

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CREA 1	23.167	13.294	.674	.816
CREA 2	23.133	13.507	.570	.830
CREA 3	23.250	13.953	.563	.832
CREA 4	23.917	12.383	.558	.838
CREA 5	23.400	13.600	.600	.826
CREA 6	23.533	12.897	.653	.818
CREA 7	23.500	13.068	.655	.818

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

Variable independiente: Intraemprendimiento

Tabla. Alpha de Cronbach: INTRA

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
INTRA1	15.417	8.078	.600	.803
INTRA2	15.850	7.079	.606	.805
INTRA3	15.717	7.495	.595	.804
INTRA4	15.250	7.614	.665	.785
INTRA5	15.367	7.423	.688	.778

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS