

# Capítulo 1

## Los agronegocios y su orientación al aprendizaje organizacional

*Javier Eduardo Vega Martínez<sup>1</sup>*  
*María del Carmen Martínez Serna<sup>2</sup>*  
*María del Carmen Bautista Sánchez<sup>2</sup>*

### Introducción

Actualmente, los agronegocios forman una parte importante dentro del desarrollo social y económico de los países; el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) define los agronegocios como un sistema en donde de manera integrada, los procesos se relacionan con la producción primaria, el procesamiento y también la transformación, aunque también contempla los servicios tanto públicos como privados relacionados con el sector agroalimentario que permiten que las empresas del sector se desempeñen adecuadamente.

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas.

Asimismo, Caballero-García y Santoyo-Cortés (2019) entienden a los agronegocios como el cúmulo de actividades que se relacionan con la recolección, producción, acondicionamiento, distribución y comercialización de todos los productos que provienen del campo, considerando tanto los productos de consumo directo por los consumidores como los productos que han sufrido un grado de transformación.

Como se observa en los párrafos anteriores, las definiciones son similares en un punto de vista en que ven a los agronegocios como un conjunto de actividades en donde intervienen todos los procesos dentro de las cadenas de valor agroalimentarias (producción, almacenamiento, distribución y comercialización).

En el año 2020, la economía de diversos países fue seriamente afectada por la pandemia causada por el COVID-19, pero, en México, a pesar de que sufrió el mismo impacto en muchos sectores de su economía, según la SAGARPA-SIAP (2020) el Producto Interno Bruto (PIB) nacional tuvo una pérdida de 1.4% respecto a las cifras de 2019. Aunque, para este mismo periodo en el 2020, respecto a 2019, el sector primario en México mostró un alza de 1.4%, mientras que la industria de alimentos, bebidas y tabaco tuvo un incremento de 2.4%.

En México, la agricultura ha ido modernizándose con el paso del tiempo, logrando estar mejor integrada con diferentes sectores de la economía del país, viéndose en actividades como la compra de insumos intermedios o, por ejemplo, la venta de materias primas a diferentes industrias y cadenas de valor, aumentando así el nivel de eslabonamiento de la industria. En 2016, las actividades primarias representaron 3.6% del Producto Interno Bruto con un valor de 703,880 millones de pesos, mientras que, la agroindustria alcanzó la cifra de 946 millones, 560 millones de pesos que representaron 4.8% del PIB, por lo que en conjunto el sector agroalimentario representó un aporte de 8.5% al PIB en México (SAGARPA-SIAP, 2020).

En esta investigación se presentará una visión de la orientación estratégica que tienen los agronegocios en tres estados (Aguascalientes, Guanajuato y Guadalajara) de la República mexicana con importante actividad en este sector como lo es el aprendizaje organizacional.

## Revisión de la literatura

El concepto del aprendizaje organizacional ha sido de gran interés para los estudiosos de la gestión de las organizaciones y su análisis se ha llevado a cabo desde distintas perspectivas. Entre los principales autores en la literatura sobre el concepto de aprendizaje organizacional están Argyris y Schon en 1974 y 1978, quienes establecen los fundamentos que han servido como base a otros autores para sus investigaciones.

Algunos autores señalan que el conocimiento sólo puede desarrollarse a través de la acción misma de los diferentes individuos de la organización (Argyris y Shon, 1978; Cook y Brown, 1999). Autores como Levitt y March (1988) indican que el conocimiento puede ser desde el punto de vista de las experiencias, el cual es generado a partir del uso adecuado de información.

Por otro lado, el aprendizaje en las organizaciones se considera como una capacidad activa que en ambientes dinámicos es utilizada para obtener ventajas competitivas (Villagrasa, Jiménez y Hernández, 2015). Para ambientes cambiantes una orientación estratégica de aprendizaje les permitirá desarrollar nuevos conocimientos, además de lograr comportamientos en su recurso humano para la mejora del desempeño (Zayed y Alawad, 2013). Tanto la orientación al aprendizaje como las conductas de obtención de conocimiento juegan un papel central en el fomento de su creatividad (Khedhaouria, Montani y Thurik, 2017), es decir implica un cambio cognitivo y de comportamiento siendo considerado no como una elección sino como una demanda dentro de las organizaciones (Tran, Nguyen y Nguyen, 2018).

Los empleados dentro de una empresa donde existe una orientación al aprendizaje que se disemina, tendrán recursos cognitivos suficientes y una mejora actitudinal para transformar el conflicto en ideas creativas (De Clercq, Mohammad Rahman y Belausteguigoitia, 2017), además estarán más dispuestos a adquirir nuevas habilidades y experimentar nuevas formas en la solución de problemas (Chow y Gong, 2019).

La aportación de Valencia-Rodríguez (2015: 299) explica que “El aprendizaje organizacional es un proceso como respuesta a los cambios del entorno, el resultado de una repetición y mejora de acciones, la adquisición de nuevos conocimientos y el cambio en las estructuras de actuación individual y colectiva”.

El aprendizaje ayuda en el desarrollo sostenible y los cambios positivos dentro de la organización para asegurar la ventaja competitiva (Banerjee,

Gupta y Bates, 2017), ya que, ocurre a través de la interacción de la organización con el entorno (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal y Chiva-Gómez, 2012), además de extender sus límites a fuentes externas e internas para identificar y comprender nuevos conocimientos (Kumar, Jabarzadeh, Jeihouni y Garza-Reyes, 2020), siendo la innovación abierta necesaria si desean promover sus procesos de aprendizaje y tener un desempeño satisfactorio (Chesbrough y Bogers, 2014), aparte de hacer una transformación a modelos innovadores (Dicle y Köse, 2014).

Es de esperar, entonces, que los niveles de aprendizaje individual, en equipo y organizacional impacten en el conocimiento y desempeño financiero de la empresa (Bhaskar y Mishra, 2017). Las prácticas de aprendizaje individual implican actividades de aprendizaje basadas en proyectos individuales y autoaprendizaje (Sung y Choi, 2014). A nivel grupal el aprendizaje se refleja en dinámicas de grupo y desarrollo de entendimiento compartido (Pérez y Cortés, 2009); en este sentido, se enfocan en el intercambio de conocimientos y la formación cruzada entre los empleados (Sung y Choi, 2014). A nivel organizacional incluye sistemas de toda la organización que fomentan la transferencia y generación de conocimiento entre los miembros, así como la estructura, estrategia, procedimientos y cultura de la empresa (Sung y Choi, 2014). El aprendizaje a nivel organizacional tiene la capacidad de expandirse a medida que evolucionan nuevos patrones de pensamiento y las personas aprenden a ver los asuntos de forma íntegra (Tajeddini, 2016).

El proceso de aprendizaje organizacional incluye actividades como la capacitación, el trabajo en equipo, el aprendizaje electrónico, la rotación laboral, la planificación profesional, entre otras (Tamayo-Torres, Gutiérrez-Gutiérrez, Llorens-Montes y Martínez-López, 2016). Por su parte, La capacitación promueve el aprendizaje ya que se comparte experiencia y nuevo conocimiento (Aragón, Jiménez y Valle, 2014).

El concepto de aprendizaje en una organización está dado por diferentes procesos que para Hubber, (1991) son, la adquisición de conocimiento de los integrantes de la organización, la posterior distribución del mismo y su interpretación, y por último agrega la memoria por parte de la organización.

Garvin (1993) explica que, posterior a la primera fase que es en donde se adquiere el conocimiento, este mismo tiene que ser distribuido a través de los integrantes de la organización, aunque esta acción puede ser intencionada o

no, por lo que se promueve el aprendizaje en la empresa ya sea de nuevo conocimiento o la comprensión del mismo.

Para Hubber (1991: 102) la interpretación de información es “el proceso a través del cual se confiere la información, es decir, el proceso de traducción de hechos y desarrollo de esquemas conceptuales compartidos”. Por último, se localiza la memoria organizativa que para Calderón y Araujo (2015) el concepto refiere a los mecanismos por los cuales las empresas les permiten a los diversos usuarios, ya sean internos o externos poder acceder y hacer uso del conocimiento generado previamente.

En cuanto a la forma en que ocurre el aprendizaje en las organizaciones sucede de dos maneras (Chung, Yang y Huang, 2015), la primera es el aprendizaje de explotación el cual se refiere al “refinamiento y extensión de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes” (March, 1991: 85). El aprendizaje de exploración describe la adquisición y el aprendizaje de información, éste recae en la experimentación con nuevas alternativas (Chung *et al.*, 2015).

Existe, además, la perspectiva de aprendizaje organizacional que aborda Sinkula, Baker y Noordewier, (1997), la cual establecen los autores que se conforma este constructo en tres componentes, el compromiso de aprender, una visión compartida y una mentalidad abierta. A continuación, se definen dichos elementos, los cuales son importantes ya que sobre estos elementos es sobre los que haremos los análisis descriptivos de los agronegocios en este capítulo.

El compromiso con el aprendizaje en la empresa refiere al grado con el que la empresa realiza acciones con las que se fomenta la cultura de aprender entre los integrantes de la organización (Sinkula *et al.*, 1997); lo anterior genera que los empleados estén dispuestos a romper paradigmas e identificar nuevas oportunidades y soluciones en mercados inciertos, lo que resulta de gran importancia para la toma de decisiones con base en la inteligencia de mercados y así lograr obtener ventajas competitivas en mercados turbulentos (Wang y Wei, 2005).

El compromiso con el aprendizaje se asocia con una orientación de carácter estratégico en donde las acciones se caracterizan por ser a largo plazo (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002) y pueden llegar a representar una condición necesaria para acciones relevantes (Wolff, Pett y Ring, 2015).

La visión compartida para Asiedu, Abdul y Baroson (2021) se puede ver como la implementación de un enfoque basado en la búsqueda del cumplimiento de objetivos, en donde se fomenta la participación de todos los

integrantes de la organización con miras al crecimiento, promoción, difusión y ejecución de la estrategia de la empresa. Además, el enfoque ayuda a que los integrantes puedan participar en el intercambio de recursos y la adquisición de experiencias.

La mentalidad abierta es el grado de apertura organizacional, es decir, qué tanto están dispuestas a cuestionar las rutinas y supuestos que comprenden los modelos mentales y que impulsan el pensamiento y la acción (Senge, 1990). Para comprender la naturaleza de la mentalidad abierta, se entiende el compromiso como “hacer espacio” para nuevas ideas en el “espacio cognitivo” de un individuo, y “considerarlas seriamente” (Kwong, 2016). La mentalidad abierta “requiere de la autonomía y la flexibilidad en el empleo para producir ideas revolucionarias” (Wang y Wei, 2005: 1164). Según Chenuos y Maru (2015), son las empresas las cuales deben apoyar una cultura de mentalidad abierta, ya que mejora la innovación de la empresa.

En relación a la mejora del aprendizaje organizacional Al Idrus, Ahmar y Abdussakir (2018) sugieren que es posible mediante: a) La capacitación a los empleados en función de la descripción del trabajo; b) la coordinación gerencial; c) mostrando acciones receptivas e innovadoras a la demanda del cliente; y d) los resultados del aprendizaje para lograr el mejor resultado.

Por otro lado, Beyene, Shi y Wu (2016) argumentan que la orientación de aprendizaje de una organización influye positivamente en el desempeño del proyecto y el desempeño comercial de su proceso de innovación. En el mismo orden de ideas, Altinay, Madanoglu, De Vita, Arasli y Ekinici (2016) mencionan que la orientación emprendedora y el crecimiento de las PYME podrían ser estimulados y facilitados mediante la adquisición y explotación de conocimiento a través de varios mecanismos y canales de aprendizaje en las PYME.

La capacidad de aprendizaje desempeña un papel importante como herramienta estratégica en la gestión moderna, su objetivo es lograr una ventaja competitiva con un mejor rendimiento y una estabilidad en la organización (Nafei, 2018).

## Metodología

Para obtener la información de la situación actual en cuanto al aprendizaje organizacional en los agronegocios de la zona Bajío del territorio mexicano, se realizó un cuestionario aplicado a los directivos de las PYMES.

Se llevó a cabo una encuesta, la cual se conformó en dos bloques. En el primero se abordan datos generales de las empresas y del respondiente clave y el segundo de la orientación al aprendizaje de las PYMES con sus respectivos reactivos, los cuales se determinaron de la siguiente manera:

1. La primera parte del instrumento de medición aplicado incluyó los datos generales como nombre comercial, datos geográficos y tendencias de crecimiento o decremento en número de empleados en los últimos dos años, así como la antigüedad de la empresa, el sector al que pertenecen y si se clasifica como empresa familiar o no familiar. En los datos del respondiente clave se incluyeron género, edad del gerente, antigüedad del gerente de la empresa y la formación del gerente o propietario
2. En el segundo bloque se incluyen las preguntas sobre el constructo del aprendizaje organizacional, la escala Likert de cinco puntos (1 nada importante a 5 muy importante) se compone por tres dimensiones propuestas y las cuales se adaptaron de Sinkula, Baker y Noordewier, (1997) con un total de 18 ítems, la misma está validada y es utilizada a nivel nacional e internacional con muy buena confiabilidad y validez.

Se obtuvo la población de PYMES de agronegocios de cada uno de los estados participantes en el estudio –Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato– de la base de datos de DENE 2018 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en los que se seleccionaron las siguientes clasificaciones: Industria alimenticia (sector primario y secundario), Industria de la bebida y tabaco, industria de calzado e industria agroquímica. Por lo que se encontraron un total de 4891 empresas localizadas en Jalisco (Guadalajara, San Juan de los Lagos, Lagos de Moreno, Tlaquepaque, Zapopan, Tonalá y Tepatlán), en Guanajuato (Salamanca, León, Silao, Irapuato y Guanajuato) que representaron a la población de estudio.

De acuerdo con este número de empresas en la muestra se identificó una cantidad proporcional de encuestas de acuerdo con el número de PYMES participantes en cada estado, correspondiendo 29% al Estado de Aguascalientes lo que equivale a 73 encuestas, 28% al estado de Jalisco lo que equivale a 70

encuestas y 44% al estado de Guanajuato lo que equivale a 110 encuestas. Sin embargo, la participación fue mayor, con 110 encuestas de Aguascalientes, 96 de Jalisco y 141 de Guanajuato dando un total de 347 PYMES de agronegocios de los que se obtuvo información.

Para la medición de las variables se aplicó un instrumento tipo encuesta estructurada a los directivos o dueños de las empresas que representaron el objeto de estudio.

Para los análisis descriptivos se obtuvieron las medias y se desarrolló un análisis de la varianza de un factor (ANOVA) con el fin de presentar un resumen de la opinión de los directivos de las PYMES de Agronegocios de los diferentes estados de la república que fueron encuestados y conocer las diferencias que existen en cada uno de ellos en cuanto a sus niveles de aprendizaje organizacional. Además de si existen diferencias significativas entre las empresas familiares o no familiares en cada una de las dimensiones de aprendizaje organizacional.

## Resultados

En las siguientes tablas, se presenta la situación media de la empresa respecto a las dimensiones que conforman el constructo de aprendizaje organizacional según la escala desarrollada por Baker y Sinkula (1999). Además, se presenta la diferencia en los resultados entre los mismos conceptos en cada uno de los estados.

**Tabla 1**

Situación de la empresa respecto al Compromiso con el Aprendizaje según el estado

Variables	Aguascalientes	Jalisco	Guanajuato	Sig.
COA 1: “Los ejecutivos básicamente están de acuerdo que nuestra habilidad en la empresa para “aprender” es la clave de nuestra ventaja competitiva”.	4.02	4.01	4.23	*
COA 2: “Los valores básicos de la empresa incluyen “aprender” como clave para mejorar”.	3.98	3.94	4.06	
COA 3: “El sentido aquí respecto a que el empleado aprenda, es que es una inversión, no un gasto”.	3.55	3.57	3.87	



VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
COA 4: "Aprender en mi organización es visto como producto clave necesario para garantizar la supervivencia organizacional".	3.23	3.64	3.89	***
COA 5: "Nuestra cultura es que el aprendizaje del empleado no es una alta prioridad".	3.30	3.69	3.17	**
COA 6: "El juicio colectivo en esta empresa es que una vez que suspendamos el aprendizaje, se pone en peligro nuestro futuro".	3.51	3.73	3.86	*

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Respecto a los resultados de las empresas en los estados de la República mexicana que se examinaron en la tabla 1, se indica que existe una diferencia significativa muy alta entre ellos en la variable como la COA 4, siendo más importante en el estado de Guanajuato con una media de 3.89, le sigue el estado de Jalisco con una media de 3.64 y, por último, en el estado de Aguascalientes con una media de 3.23. La segunda variable donde se identifica una diferencia significativa alta entre los estados es en la de COA 5, siendo en el estado de Jalisco con una media de 3.69, en el de Aguascalientes con una media de 3.30 y Guanajuato con una media de 3.17. Por último, con una diferencia significativa menor la variable COA 6, ocupa el tercer lugar de las variables más significativas con una media de 3.86 en el estado de Guanajuato, 3.73 en Jalisco y 3.51 en Aguascalientes, así como la variable COA 1.

**Tabla 2**

Situación de la empresa respecto a la Visión Compartida según el estado

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
VIC 1: "Hay un concepto bien expresado de quiénes somos y dónde estamos como empresa".	3.65	3.61	3.61	***
VIC 2: "Hay un total acuerdo sobre nuestra visión de la empresa entre todos los niveles, funciones y divisiones".	3.71	3.61	3.61	**

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
VIC 3: “Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta empresa”.	3.48	3.50	3.87	**
VIC 4: “Los empleados se visualizarán a ellos mismos como socios o compañeros en la definición de la dirección de empresas”.	3.34	3.53	3.75	**
VIC 5: “Los jefes superiores creen en compartir su visión de la empresa con los empleados de niveles más bajos”.	3.29	3.51	3.85	***
VIC 6: “Nosotros no tenemos una visión bien definida para la totalidad de la empresa”.	3.37	3.64	3.64	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Respecto a los estados de las empresas analizadas en México, la tabla 2 indica que la variable con un nivel de significancia menor a 1% respecto a la visión compartida en las empresas es la variable VIC 5, en el estado de Guanajuato con un nivel de 3.85, en Jalisco de 3.51 y en Aguascalientes de 3.29. La segunda variable que presentó un impacto con mayor significancia entre los estados es la variable VIC 1. En este caso, Aguascalientes fue el estado con una media 3.65 mayor respecto a Guanajuato y Jalisco, los que registraron una media de 3.61. También se identificaron diferencias significativas, pero menor con 0.001 las variables de visión compartida entre las empresas de los estados analizados con relación a la variable VIC 2, siendo Aguascalientes el que alcanzó la media más alta de 3.71 y Jalisco y Guanajuato menores con 3.61. En la variable VIC 3, Guanajuato tuvo una media más alta con 3.87, siguiéndole Jalisco con 3.50 y por último las empresas de Aguascalientes con 3.48. En la variable VIC 4, nuevamente Guanajuato se identifica con una mayor media de 3.75, siguiéndole Jalisco con 3.51 y con la media más baja Aguascalientes con 3.34.

**Tabla 3**

Situación de la empresa respecto a la Mentalidad Abierta según el estado

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
MEA 1: “En esta organización no tenemos miedo de reflejar críticamente los supuestos compartidos que tenemos acerca de la forma en que conducimos el negocio”.	3.44	3.88	3.96	***
MEA 2: “Los jefes en esta empresa no permiten que su “visión” de la cosa sea cuestionada”.	3.43	3.84	3.68	*
MEA 3: “Nuestra empresa pone en un valor muy alto una “mentalidad abierta”.	3.35	3.51	3.55	
MEA 4: “Los jefes en esta empresa motivan a los empleados a “pensar más allá de lo establecido”.	3.22	3.64	3.89	***
MEA 5: “En esta organización el énfasis en la innovación constante no es parte de nuestra cultura empresarial”.	3.18	3.64	3.65	**
MEA 6: “Las ideas originales son altamente valoradas en esta organización”.	3.54	3.67	4.02	***

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Respecto a los estados de la muestra analizada, la tabla 3 indica que existe diferencia significativa con la media más alta respecto a los estados encuestados se obtiene de Guanajuato y Jalisco con 3.96 y 3.88 respectivamente en la variable MEA 1. En segundo lugar, se encuentra la variable MEA 4, con una media de 3.89 en Guanajuato, 3.64 en Jalisco y 3.22 en Aguascalientes. Por último, la variable MEA 6, con 4.02 Guanajuato tiene la media más alta del grupo, luego, le sigue Jalisco con 3.67 de media y al final, Aguascalientes, con 3.54 de media.

**Tabla 4**

Situación de la empresa respecto al compromiso al aprendizaje según el tipo de organización

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
COA 1: “Los ejecutivos básicamente están de acuerdo en que nuestra habilidad en la empresa para “aprender” es la clave de nuestra ventaja competitiva”.	4.03	4.28	
COA 2: “Los valores básicos de la empresa incluyen “aprender como clave para mejorar”.	3.91	4.20	**
COA 3: “El sentido aquí respecto a que el empleado aprenda, es que es una inversión no un gasto”.	3.62	3.86	
COA 4: “Aprender en mi organización es visto como producto clave necesario para garantizar la supervivencia organizacional.”	3.57	3.70	
COA 5: “Nuestra cultura es que el aprendizaje del empleado no es una alta prioridad.”	3.34	3.38	
COA 6: “El juicio colectivo en esta empresa es que una vez que suspendamos el aprendizaje, se pone en peligro nuestro futuro.”	3.73	3.67	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Según el tipo de organización se identificaron diferencias significativas en las empresas de los estados analizados. En la tabla 4 se observan las variables del compromiso al aprendizaje, la variable COA 2 con diferencia significativa indica que es de mayor importancia para las empresas que no tienen una estructura familiar (4.20) que para las que tienen una estructura familiar (3.91). El resto de las variables presentan el mismo grado de importancia independientemente del tipo de organización, ya que no se encontraron diferencias significativas entre las empresas de los tres estados.

**Tabla 5**

Situación de la empresa respecto la visión compartida según el tipo de organización

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
VIC 1: “Hay un concepto bien expresado de quiénes somos y dónde estamos como empresa”.	3.81	3.94	
VIC 2: “Hay un total acuerdo sobre nuestra visión de la empresa entre todos los niveles, funciones y divisiones”.	3.79	3.87	
VIC 3: “Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta empresa”.	3.63	3.68	
VIC 4: “Los empleados se visualizarán a ellos mismos como socios o compañeros en la definición de la dirección de empresas”.	3.54	3.60	
VIC 5: “Los jefes superiores creen en compartir su visión de la empresa con los empleados de niveles más bajos”.	3.55	3.64	
VIC 6: “Nosotros no tenemos una visión bien definida para la totalidad de la empresa”.	3.35	3.70	**

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

En la tabla 5 se observa que respecto al tipo de organización familiar o no familiar donde las empresas muestran una diferencia significativa sobre una visión compartida para la totalidad de la empresa, la variable VIC 6 obtuvo diferencias significativas en la media más alta en las empresas de estructura no familiar con 3.70 y de 3.35 en las empresas con estructura familiar. El resto de las variables tienen la misma influencia sobre los dos tipos de empresas, presentando medias más altas en la variable VIC 1, en donde las empresas que manifiestan estar de acuerdo son las empresas no familiares con media de 3.94 y las familiares con una media de 3.81.

**Tabla 6**

Situación media de la empresa respecto la mentalidad abierta según el tipo de organización

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
MEA 1: “En esta organización no tenemos miedo de reflejar críticamente los supuestos compartidos que tenemos acerca de la forma en que conducimos el negocio”.	3.72	3.89	
MEA 2: “Los jefes en esta empresa no permiten que su “visión” de la cosa sea cuestionada.”	3.55	3.86	**
MEA 3: “Nuestra empresa pone en un valor muy alto una “mentalidad abierta”.	3.39	3.68	**
MEA 4: “Los jefes en esta empresa motivan a los empleados a “pensar más allá de lo establecido”.	3.55	3.74	
MEA 5: “En esta organización el énfasis en la innovación constante no es parte de nuestra cultura empresarial”.	3.40	3.72	***
MEA 6: “Las ideas originales son altamente valoradas en esta organización”.	3.70	3.93	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Con respecto a la tabla 6 se observa el tipo de organización donde las empresas muestran su situación con respecto a la mentalidad abierta. Puede observarse que hay una mayor diferencia significativa en las empresas no familiares que presentaron una media de 3.72 y las empresas con estructura familiar con 3.40 en relación con la variable MEA 5. Posteriormente, a esta variable con una significancia de 0.01 existe diferencia de una empresa sin una estructura familiar con una media de 3.86 y de una empresa familiar con 3.55, en relación con la variable MEA 2. Al igual que la anterior con el mismo nivel de diferencias la variable con una media menor es de una empresa no familiar con 3.68 y de la empresa familiar su media corresponde a 3.39 en proporción de la variable MEA 3. Por lo que se manifiesta que en las empresas no familiares el grado de importancia es mayor con relación a las familiares respecto a las variables presentadas. En relación con las demás variables analizadas en la dimensión de mentalidad abierta no se encontraron diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares.

## Conclusiones

En el concepto de Aprendizaje organizacional, en lo que se refiere a la dimensión del compromiso que tiene la alta gerencia con el aprendizaje continuo a lo largo y ancho de la organización, se encontró que sí existen diferencias significativas entre los estados especialmente en algunas variables donde se considera como un producto clave para el crecimiento de la organización, destacando Guanajuato con mayores niveles, enseguida Guadalajara y, por último, el estado de Aguascalientes. En la visión compartida destaca el estado de Aguascalientes con mayores niveles en sus índices en la identificación de la empresa en cuanto a quiénes son y dónde están, y el acuerdo de todos de la visión de la empresa, siguiendo en segundo lugar con los mismos niveles Guadalajara y Guanajuato. Por otro lado, sobresale con mayores índices en lo que corresponde al compromiso de los empleados y jefes con la misión Guadalajara en primer lugar, Guanajuato en segundo y en tercero Aguascalientes.

En cuanto al concepto de Mentalidad abierta obtienen mayores índices Guanajuato y Guadalajara quedando en último término Aguascalientes con índices más bajos y existiendo diferencias significativas identificadas. Se percibe en términos generales un mayor nivel de aprendizaje en variables clave en los estados de Guanajuato y Guadalajara en el sector de agronegocios que en Aguascalientes, si bien, Aguascalientes tiene buenos niveles en mantener en su gestión una visión compartida entre sus miembros, lo cual demuestra que comunican y tienen claros sus objetivos, es importante que incrementen sus niveles de mentalidad abierta hacia nuevas formas de gestión y dar paso a la innovación en todos sentidos, además de que resultaría imprescindible el compromiso de la alta gerencia en el aprendizaje.

Se encuentra, además, que las empresas no familiares tienen un mayor índice respecto a tomar como uno de los valores principales “el aprender” que las empresas familiares. En las empresas no familiares existe un mayor índice de la visión bien definida en la totalidad de la empresa que las empresas familiares. Por último, en las empresas no familiares se percibe en términos generales una mayor mentalidad abierta que en las empresas familiares. Estos resultados indican que en las empresas no familiares existen mayores niveles orientación estratégica hacia el aprendizaje dentro de la organización.

Es muy importante que las empresas familiares adopten una orientación al aprendizaje que les permita competir con el ambiente cambiante que tiene

el sector de agronegocios y, en general, la pequeña y mediana empresa; el permear este tipo de estrategias a lo largo de la organización les permitirá estar abiertos al cambio que es necesario cuando se tiene una forma habitual de trabajo de generación en generación, lo cual es característico en las empresas familiares, ello les permitirá desaprender las rutinas aprendidas por años y permitir al recurso humano aportar ideas que permitan constantemente la innovación necesaria para generar ventajas competitivas.

## Referencias

- Al Idrus, S., Ahmar, A.S., & Abdussakir. (2018). “The effect of organizational learning on market orientation moderated by job satisfaction”. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1475048.
- Altınay, L., Madanoğlu, M., De Vita, G., Araslı, H., & Ekinci, Y. (2016). “The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth”. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). “Training and performance: The mediating role of organizational learning”. *BRQ business research quarterly*, 17(3), 161-173.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asiedu, I. W., Abdul, H. I. K., Baroson, A. B. (2021). “The effect of learning orientation on innovative service development and insurance firm performance”. *Academy of Marketing Studies Journal*. 22(2), 1-12.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). “Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance”. *Journal of market-focused management*, 4(1999), 295-308. doi:10.1023/A:1009830402395
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). “Influence of organizational learning culture on knowledge worker’s motivation to transfer training: testing moderating effects of learning transfer climate”. *Current Psychology*, 36(3), 606-617.



- Beyene, K.T., Shi, C.S., & Wu, W.W. (2016). "Linking culture, organizational learning orientation and product innovation performance: The case of Ethiopian Manufacturing Firms". *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 88-101.
- Bhaskar, A.U., & Mishra, B. (2017). "Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance". *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609.
- Caballero-García, M. A., & Santoyo-Cortés, V. H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Calderon, D. Z. D. C., & Araujo, L. A. (2015). *Modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de Los Andes*.
- Chenuos, N. K., & Maru, C. L. (2015). "Learning orientation and innovativeness of small and micro enterprises". *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(5), 1-10.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Chow, I.H. S., & Gong, Y. (2019). "Challenging Job Demands and Performance: The Role of Learning Orientation". *Journal of Organizational Psychology*, 19(2).
- Chung, H.F., Yang, Z., & Huang, P.H. (2015). "How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking". *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224.
- Cook, S.D.N., & Brown, J.S. (1999). "Bridging epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing". *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- De Clercq, D., Mohammad Rahman, Z., & Belausteguigoitia, I. (2017). "Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence". *Human Resource Management*, 56(1), 93-109

- Dicle, Ü., & Köse, C. (2014). “The impact of organizational learning on corporate sustainability and strategy formulation with the moderating effect of industry type”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 958-967.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2012). “Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador”. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 157-170.
- Garvin, D. A. (1993). “Building a learning organization”. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Hubber, G. (1991). “Organizational learning: The contributing processes and the literatures”. *Organization Science*, 2(1991), 88-115.
- Khedhaouria, A., Montani, F., & Thurik, R. (2017). “Time pressure and team member creativity within R&D projects: The role of learning orientation and knowledge sourcing”. *International Journal of Project Management*, 35(6), 942-954.
- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J.A. (2020). “Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 457-474.
- Kwong, J. M. (2016). “Open-Mindedness as Engagement”. *The Southern Journal of Philosophy*, 54(1), 70-86.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). “Organizational learning”. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- March, J. G. (1991). “Exploration and exploitation in organizational learning”. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Nafei, A.W. (2018). “Organizational success as a mediating variable of the relationship between organizational learning and organizational excellence: A study on telecommunication sector in Egypt”. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 244-265.
- SAGARPA-SIAP. (2020). Comportamiento del PIB Agroalimentario al primer trimestre de 2020 (2019: I – 2020: I). Obtenido de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/554179/Análisis\\_PIB\\_Trim\\_I\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/554179/Análisis_PIB_Trim_I_2020.pdf)
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.

- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997). "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sung, S.Y., & J.N. Choi (2014). "Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Pérez, J. y Cortés, J. (2009). "Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje". *Revista Ciencias Estratégicas*. V 17(22). 251-271.
- Tajeddini, K. (2016). "Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran". *Journal of Management Development*, 35 (2), 134-153.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). "Organizational learning and innovation as sources of strategic fit". *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1445-1467.
- Tran, K., Nguyen, P., & Nguyen, L. (2018). "The Role of Financial Slack, Employee Creative Self-Efficacy and Learning Orientation in Innovation and Organizational Performance". *Administrative Sciences*, 8(4), 82.
- Valencia-Rodríguez, M. (2015). "Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en PYMES del sector cárnico". *Ingeniería industrial*, 36(3), 287-305.
- Villagrasa, A., Jiménez, M., & Hernández, J. (2015). *Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de Cacao-Sucre*. *Revista Negotium*, 11(31), 24-47.
- Wang, E.T.G., & Wei, H. (2005). "The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry". *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1161-1177.
- Wolff, J., Pett, T. and Ring, J. (2015). "Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: an empirical analysis". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(5), 709-730.
- Zayed, A., & Alawad, N. (2013). "The relationship between market, learning orientation, innovation and business performance of Egyptian SME's". *The Business and Management Review*, 8(5), 150-162.

