



Orientación al Aprendizaje Organizacional en PYMES Hoteleras: Un Estudio en el Estado de Tabasco, México

Dr. William Baldemar López Rodríguez^{1*}, Dr. Francisco Javier Jiménez tecillo², Dr. Alejandro Mustieles Ocaña³

^{1*}Universidad Juárez Autónoma De Tabasco , willbaldemar.official@gmail.com ,Orcid: 0000-0003-4095-0193

²Universidad Juárez Autónoma De Tabasco , tecillo3302@gmail.com Orcid: 0000-0002-3366-2460

³Universidad Juárez Autónoma De Tabasco , alejandromustieles@gmail.com Orcid: 0000 0001 7204 9530

Citation: Dr. William Baldemar López Rodríguez, et al (2024), Orientación al Aprendizaje Organizacional en PYMES Hoteleras: Un Estudio en el Estado de Tabasco, México , *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(11), 1059 - 1068
Doi: 10.53555/kuey.v30i11.9022

ARTICLE INFO

ABSTRACT

En el actual y competitivo entorno de la economía global, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector servicio, específicamente el sector hotelero enfrentan desafíos importantes que requieren adaptabilidad y mejora continua. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES suelen tener recursos limitados, lo que puede dificultar su capacidad para implementar cambios rápidos y efectivos. En este contexto, el aprendizaje organizacional surge como una herramienta para fomentar la innovación, mejorar la eficiencia operativa y mantener una ventaja competitiva sostenible.

EL objetivo de nuestro estudio fue analizar el grado de orientación al aprendizaje en las Pymes del sector hotelero en el Estado de Tabasco. México, así como factores que influyen en su adopción y efectividad.

La metodología empleada responde a un estudio de campo con una muestra de 212 propietarios, gerentes y/o mandos medios de las empresas hoteleras en el estado de Tabasco, México, a los que se pasó una encuesta cerrada, basada en 19 ítem utilizando de los cuales 5 son ítems de datos sociodemográficos y 14 representan a la variable de estudio de orientación al aprendizaje (OA) utilizando las dimensiones compromiso al aprendizaje (CA) con 4 ítems, mentalidad abierta (MA) con 5 ítems y visión compartida (VC) con 5 ítems aplicada con una escala Likert de 5 puntos; los resultados fueron evaluados con el paquete SPSS versión 24, obteniendo las medias de cada una de las variables evaluadas para establecer el grado de orientación al aprendizaje.

Como resultados de la investigación el grado de OA del sector hotelero indicaron una media general de 4.08 y un índice de eficiencia (IE) del 82% lo cual refleja una actitud proactiva y positiva hacia el aprendizaje organizacional, ya que los hoteles objetos de estudio valoran y promueven las practicas de aprendizaje continuo y de desarrollo. En lo referente a las dimensiones que componen a la variable de OA, los resultados fueron para la dimensión de CA se obtuvo una media de 4.23 y un IE del 84%, mientras que para la dimensión de mente abierta se tuvo una media de 4.01 y un IE del 80% y finalmente para la dimensión de VC se tuvo una media 3.99 y un IE del 79%, lo que muestra el reconocimiento del sector al aprendizaje organizacional como pilar para el crecimiento y competitividad de la misma, reflejando una cultura organizacional receptiva al cambio y a la innovación, esforzándose en alinear a los miembros de la organización hacia una visión común que permita el logro de metas organizacionales con objetivos más claros.

En conclusión, podemos mencionar que los hoteles en Tabasco, México muestran un alto nivel de orientación al aprendizaje organizacional, con una media global que indica un entorno propicio para el crecimiento y la adaptación, por otra parte, para alcanzar niveles de excelencia, sería beneficioso que los hoteles trabajen en fortalecer la dimensión de visión compartida, asegurando que todos los miembros estén alineados con los objetivos y estrategias. Esto potenciaría el compromiso con el aprendizaje y la apertura mental.

Key words: orientación al aprendizaje, compromiso con el aprendizaje, visión compartida, mentalidad abierta, Pymes

Introducción

En el competitivo entorno global actual, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector servicios, particularmente el sector hotelero, se enfrentan a desafíos significativos que requieren adaptabilidad y mejora continua. Estas empresas, a diferencia de las grandes corporaciones, suelen operar con recursos limitados, lo que puede dificultar la implementación de cambios rápidos y efectivos. En este contexto, el aprendizaje organizacional se presenta como una herramienta esencial para fomentar la innovación, mejorar la eficiencia operativa y mantener una ventaja competitiva sostenible (Alerasoul et al., 2022).

El papel de las PYMES en el desarrollo económico es innegable, contribuyendo significativamente al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) de los países. En México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las PYMES representan el 94.9% de los establecimientos y generan el 70% del empleo nacional, aportando el 50% del PIB de acuerdo a cifras emitidas por el Instituto Nacional De Estadística y Geografía (INEGI, 2019). Sin embargo, estas empresas son vulnerables a los cambios en el entorno global, la competencia, el desarrollo tecnológico y la turbulencia económica, factores que inciden en su crecimiento y aumentan su tendencia a desaparecer (González et al., 2021; Palomo-González, 2005).

La industria hotelera no es ajena a estas dinámicas. Las demandas de los consumidores han evolucionado, impulsadas por la globalización, la diferenciación y la especialización de servicios (Pérez-Zuñiga, 2023). Para competir y satisfacer estas demandas, las empresas hoteleras deben reinventarse constantemente. Entre los principales desafíos que enfrentan se encuentran problemas estructurales, organizativos, de mercadotecnia, uso de tecnología, calidad en los servicios y atención al cliente, la falta de innovación y la orientación estratégica deficiente contribuyen a la vulnerabilidad del sector (Velázquez-Castro et al., 2022).

Es en este contexto que el aprendizaje organizacional cobra relevancia. La capacidad de una organización para aprender y adaptarse se convierte en un pilar fundamental para su competitividad y crecimiento (Pastor-Pérez et al., 2019a). Este estudio tiene como objetivo analizar el grado de orientación al aprendizaje en las PYMES del sector hotelero en el Estado de Tabasco, México, y los factores que influyen en su adopción y efectividad.

El aprendizaje organizacional permite a las empresas adquirir, interpretar y responder a la información de manera más efectiva, lo que es crucial para su supervivencia y éxito (Thamrin & Firma, 2019a). Las PYMES hoteleras, al adoptar una orientación al aprendizaje, pueden mejorar su capacidad de respuesta a las demandas del mercado, innovar en sus servicios y fortalecer su competitividad (Harlina et al., 2020). Este estudio no solo busca contribuir al cuerpo de conocimiento existente sobre el aprendizaje organizacional en PYMES, sino también ofrecer recomendaciones prácticas para que las empresas del sector hotelero puedan implementar estrategias de aprendizaje efectivas y sostenibles.

Revisión de la literatura

Desde la posición de Hussain et al. (2017) menciona que las organizaciones empresariales están en continua búsqueda de adoptar y practicar aquellas estrategias que les permitan obtener un mayor rendimiento y una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, el conocimiento es un recurso esencial para el funcionamiento continuo de una organización, y el papel de la inteligencia compartida dentro de la organización es cada vez más importante. Desde este punto de vista, maximizar el potencial cognitivo de los empleados se ha convertido en una de las estrategias más urgentes en la mayoría de las organizaciones (Ro et al., 2021). Por ello, que la orientación al aprendizaje tiene la capacidad empresarial de mantener o mejorar el desempeño con base en la experiencia, dicha actividad implica la adquisición de conocimientos explícitos y tácitos, el intercambio de conocimientos y el uso del conocimiento (Thamrin y Firma, 2019).

Meekaewkunchorn et al. (2021) afirma que una empresa orientada al aprendizaje mejora su eficiencia y promueve un mayor grado de aprendizaje, y el aprendizaje generativo tiene un desarrollo vital. Por lo tanto, el aprendizaje debe ser continuo y visto como forma de lograr una ventaja competitiva, al considerarse como un recurso estratégico valioso, ya que, a partir de él, la empresa aprender a sobrevivir en el entorno dinámico y cambiante (Xian et al., 2018; Llonch Andreu et al., 2007).

Por otra parte, una empresa orientada al aprendizaje tiene la necesidad de adquirir y comprender nuevas ideas, sabiendo que el esto implica que el aprendizaje relevante no se genera si no existe un correcto sistema organizacional de información compartida, que fluya correctamente en todos los niveles de la empresa, la administración activa del aprendizaje dinámico incluye mecanismos específicos para gestionar conocimiento tácito y codificado y convertir conocimiento individual en organizacional (Pastor-Pérez et al., 2019).

Concepto De orientación al aprendizaje

La orientación al aprendizaje ha sido estudiado a partir de varias disciplinas, lo cual ha traído consigo que la literatura esté fragmentada y de desarrollo lento como resultado de la complejidad y multidimensionalidad del objeto de análisis y de la falta de una sólida base de partida común (Real-Fernández et al., 2006). Sin embargo, el concepto de aprendizaje organizacional fue formulado por primera vez hace más de treinta años por autores como (Penrose, 1959; Cyert y March, 1963; como se citaron en Llonch Andreu, et al. 2007) quienes comenzaron a desarrollar teorías de comportamiento y diseño organizacional, es decir, es el proceso por el cual las organizaciones como grupo aprenden a través de la interacción con su entorno. De acuerdo Hurley (2002) el

aprendizaje organizativo empieza a nivel individual, luego se extiende al grupo y eventualmente puede impregnando la memoria de toda la organización. Por lo tanto, las organizaciones solo aprenden cuando sus empleados aprenden, y este aprendizaje influye en el comportamiento y actitudes actuales dentro de la empresa.

Como afirma Encinas-Orozco (2014) los investigadores asumen que las personas son los agentes de aprendizaje que son quienes adquieren el conocimiento, las habilidades y las actitudes necesarias para cambiar su comportamiento, y la empresa no es una entidad que aprenda por sí misma.

DiBella et al. (1996, como se citó en Pastor-Pérez et al., 2019) conceptualizan la orientación al aprendizaje como la capacidad o proceso de una organización para mantener o mejorar su desempeño sobre la base de la experiencia y en la relación con la adquisición, difusión y uso del conocimiento. Este conocimiento puede ser el recurso más efectivo de una organización y es integral para lograr una ventaja competitiva.

De acuerdo con Sinkula et al. (1997) la orientación al aprendizaje es un conjunto de valores que determinan el nivel de satisfacción organizacional con las teorías adaptadas a través de la evaluación proactiva de los principios y prácticas vigentes que inciden en su desempeño organizacional, compuesta por tres componentes: compromiso con el aprendizaje, apertura mental y visión compartida.

Calantone et al. (2002) afirman que no existe consenso sobre cómo definir y operacionalizar el constructo orientación al aprendizaje; ellos lo definen como la actividad organizacional relacionada a la creación y uso de conocimiento para potenciar la ventaja competitiva, y lo conciben compuesto por cuatro dimensiones: compromiso con el aprendizaje, visión compartida, mentalidad abierta, y conocimiento intra-organizacional compartido.

Según Choi (2014, como se citó en Thamrin y Firma, 2019) la orientación al aprendizaje es un concepto que mide indirectamente el aprendizaje organizacional desde la perspectiva cultural.

Sawaeen y Ali (2020) considera que la orientación al aprendizaje es una actitud fundamental hacia el aprendizaje y refleja el papel que juegan los directivos y las organizaciones en la promoción de los procesos de aprendizaje organizacional, es decir, la orientación al aprendizaje influye en el rendimiento individual tanto como en el de la organización.

Meekaewkunchorn et al. (2021) señala que la orientación al aprendizaje es un aspecto importante del desempeño organizacional, ya que promueve la adquisición de conocimiento por parte de los empleados que se destacan en las operaciones comerciales, Las cuales son esenciales para competir y lograr una ventaja competitiva.

Medición de la orientación al aprendizaje

La orientación al aprendizaje como una orientación estratégica se ha estudiado como un constructo formado por tres dimensiones como lo propone Baker y Sinkula (1999b): compromiso al aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida. sin embargo, también se ha estudiado de acuerdo a la propuesta de Calantone et al. (2002) formado por cuatro dimensiones: compromiso al aprendizaje, mentalidad abierta, visión compartida y conocimiento intra-organizacional compartido.

Dimensiones de la capacidad de innovación

Basado en Delgado-Cruz et al. (2017, 2018, 2021) y Bravo-Ibarra y Herrera (2009) la capacidad de innovación puede medirse desde diferentes perspectivas y dimensiones, con cinco dimensiones que se describen a continuación:

Basado en Baker y Sinkula (1999) la orientación al aprendizaje cuenta con tres dimensiones que se describen a continuación:

- **Compromiso al aprendizaje** : De acuerdo con Mlozi (2017) el compromiso con el aprendizaje se refiere al compromiso de una organización de adquirir nuevos conocimientos a través de sus empleados. Por su parte Hussain et al. (2017) sostiene que el compromiso con el aprendizaje es la voluntad de una organización de cambiar la forma de operar mediante la integración de los conocimientos existentes o la incorporación de nuevos conocimientos, los cuales incluyen la adquisición, comunicación, aceptación y asimilación del conocimiento dentro de la empresa. Es la medida en que una organización considera valioso el aprendizaje y trata no solo de promover el proceso de aprendizaje sino de crear y fortalecer una atmosfera para el aprendizaje organizacional, viendo este como una inversión necesaria de mantenimiento organizacional (Sinkula et al., 1997) considerando esto como una inversión a largo plazo que se convierte en un factor de supervivencia (Calantone et al., 2002).
- **Visión compartida** : De acuerdo con Hussain et al. (2017) la visión compartida es cuando toda la organización se enfoca en el aprendizaje organizacional proporcionando dirección para el aprendizaje, al exhortar a los miembros a usar su potencial y demostrar su compromiso con el proceso de aprendizaje exitoso. Por su parte, Naheed et al. (2018) enfatiza que la visión compartida era dejar que los empleados entendieran la visión de la organización y dejarlos tener su propia visión, por lo que todo el personal está involucrado en la planificación, compartir e impulsar a la organización en la misma dirección. La visión compartida acoge los esfuerzos individuales en una misma dirección para compartir información que pueda impactar

positivamente en la base de conocimiento de la empresa, la cual debe innovar constantemente sus sistemas operativos, prácticas y capacidades acorde a las necesidades de la dinámica del mercado (Vega et al., 2020).

- **Mentalidad abierta :** De acuerdo con Hussain et al. (2017) la mentalidad abierta puede explicarse por el concepto de desaprendizaje, y el desaprendizaje que comienza con preguntas sobre lo que se ha aceptado durante mucho tiempo, como hábitos, suposiciones y creencias estereotipadas. Mlozi (2017) sostiene que la mentalidad abierta es la voluntad de evaluar críticamente la rutina operativa de la organización y de aceptar nuevas ideas, analizando los procesos obsoletos, cuestionándolos y tomando las decisiones necesarias. Paradójicamente, para lograr el aprendizaje es necesario desaprender, pues esto permite cuestionar los procesos y teorías utilizados, las viejas suposiciones, y las creencias que pueden ya no ser efectivas; estar dispuesto a hacerlo conlleva mantener una mente abierta al cambio y a nuevas posibilidades, requiriendo autonomía y flexibilidad para ello (Pastor Pérez et al., 2019). Por otro lado, Calantone et al. (2002) agrega una cuarta dimensión a las tres anteriores:
- **Conocimiento intra-organizacional compartido :** De acuerdo a Calantone et al. (2002) el intercambio de conocimiento dentro de la organización se refiere a las creencias colectivas o hábitos de comportamiento con respecto a la difusión del aprendizaje entre las diferentes unidades dentro de la organización. Pastor Pérez et al. (2019) argumenta que el conocimiento intra-organizacional compartida se refiere a que el conocimiento se acumula dentro de los individuos, y a través de su intercambio, se crean organizaciones de aprendizaje. Para preservarlo y no perderlo, debe devolverse debido a cambios de personal y almacenarse como una memoria corporativa de búsqueda antes de que se tomen acciones futuras. El intercambio de conocimiento es un proceso colaborativo y sinérgico en el que las personas pueden intercambiar conocimiento entre sí y crear nuevos conocimientos de forma interactiva (Ro et al., 2021).

Métodos Y Procedimientos

La población objeto de estudio de esta investigación fueron las micro, pequeñas y medianas empresas del sector hotelero del Tabasco, México. El tipo de muestreo fue probabilístico aleatorio, la forma de recolección de los datos se realizó por medio de encuestas aplicables a los dueños, gerentes generales y directivos de dichas MiPymes.

Para la muestra se contemplan dos subclasificaciones la 721111 denominada Hoteles con otros servicios integrados, las cuales son unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal en hoteles con uno o más servicios integrados, es decir, que bajo la misma razón social ofrecen una gama de servicios (de restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, spa de belleza, pista para esquiar, campo de golf, agencia de viajes); y la 721112 denominada Hoteles sin otros servicios integrados, las cuales son unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal en hoteles sin otros servicios integrados (de restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, spa de belleza, pista para esquiar, campo de golf, agencia de viajes).

Por lo anterior, de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (DENUE, n.d.) la población con las características antes mencionadas para la realización de esta investigación contempla 330 unidades muestrales, considerando un promedio de 4 directivos por unidades muestrales se tiene una población de 1,320 personas entre dueños, gerentes generales y directivos (Ver ficha técnica).

FICHA TÉCNICA	
Población	MiPymes del Estado de Tabasco. Sector hotelero
Ámbito	Local
Método de recolección de datos	Encuesta
Respuesta a los cuestionarios	Dueños/gerentes generales/directivos
Tamaño de la población	1,320
Tamaño de la muestra	212
Error muestral	0.50%
Nivel de confianza	95%, $z=1.96$, $q=0.5$
Trabajo de campo	2023

Fuente: Elaboración Propia

Para medir la orientación al aprendizaje (OA) se ha utilizado una adaptación de la escala de Baker y Sinkula (1999). La escala original ha sido adaptada y traducida al español en varios estudios con buena validez y fiabilidad, para nuestra investigación se utilizará la escala adaptada de Mlozi (2017) y Pastor Pérez et al. (2019) que consta de 14 ítems que ha sido ampliamente utilizada en investigaciones previas Llonch Andreu et al. (2007), Contreras-Palacios et al. (2012), Calantone et al. (2002), Hussain et al. (2017), Vega-Martínez et al. (2020), Gallo (2019). Esta escala está formada por tres componentes: El primer factor compromiso con el aprendizaje, se midió el grado en que una organización valora y promueve el aprendizaje, y el grado en que la organización promueve la cultura de compartir el conocimiento que estuvo integrado por cuatro ítems. La segunda dimensión visión compartida, se midió el grado en que la organización promueve todos los esfuerzos individuales en una misma dirección para compartir información que pueda impactar de manera positiva la

base de conocimiento de una empresa la cual estuvo integrada por 5 ítems. La tercera dimensión de apertura mental, se midió el grado en que la empresa detalla las políticas de la empresa, las bases o normatividad que tienen que ver con la apertura a nuevas ideas y/o iniciativas que impulsan los colaboradores la cual fue integrada por 5 ítems. Empleando escalas de Likert de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo) para medir las percepciones de los directivos sobre orientación al aprendizaje de sus empresas. Los ítems de las dimensiones Compromiso al aprendizaje (CA), Mentalidad abierta (MA) y Visión compartida (VC) fueron adaptados al contexto de una MiPymes del sector hotelero, y el objeto de estudio fueron los dueños, gerentes generales y directivos. En la tabla 1, se presenta la distribución del número de ítems y los ítems por variable de estudio.

Tabla 1. Ítems de la escala de medida de la orientación al aprendizaje

Variables	Dimensiones	Código	Ítems	No. De la pregunta
Orientación al aprendizaje (OA)	Compromiso al aprendizaje (CA)	CA	4	CA01, CA02, CA03, CA04
	Mentalidad abierta (MA)	MA	5	VC01, VC02, VC03, VC04, VC05
	Visión compartida (VC)	VC	5	MA01, MA02, MA03, MA04, MA05

Nota. Elaboración propia.

Para la fiabilidad del instrumento se utilizó la herramienta de análisis denominada coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach, que de acuerdo a la tabla 2 se observa que los resultados evaluados a partir de los factores presentan valores entre a 0.864 y 0.896, y los valores de fiabilidad de 0.915 para las dos variables estudiadas mostrando que es un instrumento confiable para la realización de la investigación.

Tabla 2. Evaluación de fiabilidad del instrumento

Dimensiones	Código	Preguntas	Alfa de Cronbach	No. De elementos
Del instrumento CI		CICH01-EO08	0.928	14
Compromiso con el aprendizaje	CA	CA01-CA04		0.886
Visión compartida	VC	VC01-VC05		0.7990
Mentalidad abierta	MA	MA01-MA05		0.804

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de SPSS 24

RESULTADOS

La información que arrojan los 212 cuestionarios aplicados, nos señala los siguientes resultados: Con relación al perfil del ejecutivo el 63% de ellos son presididos por un dueño y el 37% por directivos y mandos medios. De ellos, 45.3% son mujeres y el 54.7% hombres. En relación a la edad, el 26% tiene entre 25 y 35 años, el 30% de 36 a 45 años y el 44% más de 45 años. El 84% tiene un nivel de estudios superiores y la antigüedad en su puesto el 52% tiene 11 años o más.

En la tabla 3 se muestra el análisis descriptivo de las 4 preguntas que componen la dimensión compromiso con el aprendizaje, presenta una media de superior a 4 para el grupo de 4 preguntas. La mediana oscila entre 4 y 5; la moda prevalece en 5. Los percentiles muestran que, el 75% tiene una tendencia de 5, lo que indica que los dueños y directivos de los hoteles frecuentemente o siempre consideran que el aprendizaje es la clave para mejorar, y que debe todo aquel esfuerzo que se realice en beneficio de desarrollar al personal debe visto como una inversión y no como un gasto. Asimismo, los dueños y directivos de los hoteles de manera casi unánime consideran al aprendizaje como pieza fundamental para supervivencia y desarrollo de la ventaja competitiva de sus hoteles.

Tabla 3. Estadísticos de dimensión compromiso con el aprendizaje

CA01. Los gerentes básicamente concuerdan en que la habilidad de nuestro hotel para aprender es la clave de nuestra ventaja competitiva.	CA02. Los valores básicos de nuestro hotel incluyen el aprendizaje como una clave para mejorar.	CA03. El sentir en este hotel es que el aprendizaje del empleado es una inversión y no un gasto.	CA04. El aprendizaje en nuestro hotel es visto como un elemento necesario para garantizar la supervivencia de nuestro hotel.
--	---	--	--

N	Válido	212	212	212	212
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.16	4.27	4.18	4.33
Mediana		4.00	5.00	5.00	5.00
Moda		5	5	5	5
Desv. Desviación		.918	.914	1.097	.956
Asimetría		-1.019	-1.248	-1.394	-1.690
Error estándar de asimetría		.167	.167	.167	.167
Curtosis		.962	1.277	1.243	2.786
Error estándar de curtosis		.333	.333	.333	.333
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	5.00	5.00	5.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00

Nota. Elaboración propia con resultados del SPSS.

En la tabla 4, se muestra el análisis descriptivo de las 5 preguntas que componen la dimensión visión compartida, ésta presenta una media de 3.18 la mínima a 4.53 la máxima para el para el grupo de 5 preguntas. La mediana oscila entre 3 y 5; la moda oscila entre 3 y 5. Los percentiles muestran que, el 75% oscila entre 4 y 5, lo que indica que los dueños y directivos de los hoteles frecuentemente o siempre consideran que existe un acuerdo y buen entendimiento de la visión organizacional en toda la estructura organizacional de los hoteles al igual que existe un compromiso por parte de los empleados con las metas de esta al tener un propósito común. Asimismo, los dueños y directivos de los hoteles perciben frecuentemente que los empleados no se consideran como socios en la planeación de la dirección del hotel, al igual de tener miedo de pensar críticamente sobre las necesidades y suposiciones de los clientes para mejorar el servicio en los hoteles.

Tabla 4. Estadísticos de dimensión visión compartida

		VC01. Hay un propósito común en nuestro hotel	VC02. Hay un acuerdo total de nuestra visión organizacional a través de todos los niveles, funciones y divisiones de nuestro hotel	VC03. Todos los empleados están comprometidos a las metas del hotel	VC04. Nuestros empleados ven a sí mismos como socios en la planeación de la dirección del hotel	VC05. Tenemos miedo de pensar críticamente sobre las suposiciones comunes que hacemos sobre nuestros clientes.
N	Válido	212	212	212	212	212
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.53	4.31	4.16	3.80	3.18
Mediana		5.00	5.00	4.00	4.00	3.00
Moda		5	5	5	4	3
Desv. Desviación		.781	.864	.955	1.114	1.268
Asimetría		-1.900	-1.362	-.985	-.786	-.145
Error estándar de asimetría		.167	.167	.167	.167	.167
Curtosis		3.969	2.008	.443	-.024	-.982
Error estándar de curtosis		.333	.333	.333	.333	.333
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00
	50	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00

Nota. Elaboración propia con resultados del SPSS.

En la tabla 5 se muestra el análisis descriptivo de las 5 preguntas que componen la dimensión mente abierta, ésta presenta una media de 3.79 la mínima a 4.15 la máxima para el para el grupo de 5 preguntas. La mediana es de 4; la moda oscila entre 4 y 5. Los percentiles muestran que el 75% tiene una tendencia de 5, lo que indica que los dueños y directivos de los hoteles frecuentemente o siempre consideran estar evaluando y cuestionando

el mercado, a fin de tener una excelente calidad en la toma de decisiones y de que sus actividades se realicen a tiempo, siempre considerando las opiniones de sus clientes.

Asimismo, los dueños y directivos de los hoteles consideran frecuentemente el aporte de las ideas de los empleados, al igual considerar la importancia de trabajar con mente abierta, a fin de desarrollar soluciones más óptimas que las tradicionales.

Tabla5. 1 Estadísticos de dimensión mente abierta

		MA01. El personal del hotel se da cuenta de que la forma en la que perciben el mercado ser continuamente cuestionada.	MA02. El personal del hotel se da cuenta de que la calidad de nuestras decisiones y actividades realizadas en el tiempo.	MA03. Revisamos colectivamente las opiniones que tenemos sobre la forma en la que vemos la información del cliente.	MA04. El personal del hotel considera que es muy importante trabajar con una mentalidad abierta, dispuesta a desarrollar soluciones alternativas al modo tradicional de hacer las cosas.	MA05. En nuestro hotel se valora que los empleados aporten ideas.
N	Válido Perdidos	212 0	212 0	212 0	212 0	212 0
Media		3.79	4.02	4.03	4.15	4.10
Mediana		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda		4	4	4	5	5
Desv. Desviación		.987	.990	.958	.984	1.116
Asimetría		-.638	-.994	-.937	-1.231	-1.229
Error estándar de asimetría		.167	.167	.167	.167	.167
Curtosis		.178	.656	.612	1.330	.748
Error estándar de curtosis		.333	.333	.333	.333	.333
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5
Percentiles	25	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Nota. Elaboración propia con resultados del SPSS.

Discusión

Los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico con SPSS v24 proporcionan un panorama integral sobre la orientación al aprendizaje en el sector hotelero del Estado de Tabasco, México. En términos generales, se observó una media global de 4.07 en la orientación al aprendizaje, acompañada de un índice de eficiencia (IF) de 0.81. Este resultado sugiere un nivel favorable en los esfuerzos de aprendizaje organizacional realizados por los directivos y empleados del sector hotelero, evidenciando una orientación estratégica hacia el desarrollo de capacidades de aprendizaje continuo.

Compromiso con el aprendizaje

El análisis de la dimensión compromiso con el aprendizaje, con una media de 4.23 y un índice de eficiencia de 0.84, destaca como la dimensión más sólida. Los altos valores en los ítems específicos, como el aprendizaje en nuestro hotel es visto como un elemento necesario para garantizar la sobrevivencia de nuestro hotel (media = 4.33), reflejan que el aprendizaje es percibido como un pilar estratégico para garantizar la competitividad y sostenibilidad en un entorno dinámico. La baja dispersión observada en la desviación estándar (entre 0.914 y 1.097) y los valores positivos de asimetría indican una tendencia hacia respuestas favorables, donde la mayoría de los gerentes y empleados consideran el aprendizaje como una inversión esencial.

Visión compartida

En cuanto a la dimensión visión compartida, los resultados (media = 3.99, IF = 0.79) reflejan un nivel intermedio en la cohesión organizacional respecto a los objetivos comunes y la alineación estratégica. La media más alta (4.53) corresponde al ítem hay un propósito común en nuestro hotel, lo que indica que existe claridad en la misión organizacional. Sin embargo, el menor puntaje (3.18) en tenemos miedo de pensar críticamente sobre las suposiciones comunes que hacemos sobre nuestros clientes evidencia una posible resistencia al cambio en cuanto a cuestionar prácticas establecidas. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer la cultura de pensamiento crítico para garantizar la mejora continua y la innovación.

Mente abierta

La dimensión mente abierta obtuvo una media de 4.01 y un índice de eficiencia de 0.80, indicando una actitud favorable hacia la flexibilidad y apertura organizacional. Los ítems relacionados con la evaluación continua de decisiones y la apreciación de ideas de los empleados presentaron medias altas (4.15 y 4.10, respectivamente), lo que refleja una cultura de colaboración y disposición para adoptar soluciones alternativas. Sin embargo, el ítem el personal del hotel se da cuenta de que la forma en la que perciben el mercado debe ser continuamente cuestionada presenta la media más baja (3.79), lo que sugiere áreas de mejora en la revisión crítica de las percepciones del mercado.

Conclusiones

Se concluye en esta investigación que las PYMES del sector hotelero en Tabasco, México, presentan un nivel favorable de orientación al aprendizaje, evidenciado por una media global de 4.07 y un índice de eficiencia del 81%. Este hallazgo refleja una cultura organizacional que valora el aprendizaje como un pilar estratégico para garantizar su sostenibilidad y competitividad en un entorno dinámico. Las tres dimensiones evaluadas compromiso con el aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida muestran desempeños positivos, aunque con áreas de oportunidad específicas que podrían ser fortalecidas.

El compromiso con el aprendizaje es la dimensión más sólida, con una media de 4.23 y un índice de eficiencia del 84%, destacando el reconocimiento del aprendizaje como una inversión esencial para la mejora organizacional y el desarrollo del capital humano. Por otro lado, la mentalidad abierta y la visión compartida presentan medias de 4.01 y 3.99, respectivamente, sugiriendo la necesidad de fomentar una mayor alineación estratégica, así como de promover una cultura de pensamiento crítico y cuestionamiento continuo de las prácticas operativas y percepciones del mercado.

Los resultados obtenidos subrayan la importancia de reforzar la cohesión organizacional y de implementar estrategias que integren a todos los niveles de la organización en la visión compartida. Además, la adopción de programas que incentiven el desaprendizaje, la innovación y la apertura al cambio se vuelve esencial para fortalecer la capacidad adaptativa de estas empresas.

Se alcanzó el objetivo de esta investigación al analizar el grado de orientación al aprendizaje en las PYMES del sector hotelero en Tabasco y los factores que influyen en su adopción y efectividad. Los resultados obtenidos proporcionan un diagnóstico claro del estado actual de esta orientación, resaltando fortalezas importantes, como el compromiso con el aprendizaje, y áreas de oportunidad en las dimensiones de visión compartida y mentalidad abierta.

Por lo tanto, las PYMES hoteleras en Tabasco tienen una base sólida en su orientación al aprendizaje, pero deben trabajar en mejorar las dimensiones de mentalidad abierta y visión compartida para alcanzar niveles más altos de excelencia. Esto no solo les permitirá adaptarse mejor a las demandas del mercado, sino también fortalecer su competitividad y posicionarse como referentes en la industria, contribuyendo al desarrollo económico regional.

Referencias

1. Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100854>
2. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
3. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Dirección de Marketing Industrial*, 31(6), 515–524. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850101002036>
4. Choi, S. (2014). Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 393–413. <https://doi.org/10.1177/0899764012465491>
5. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ (Prentice-Hall.). https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Cyert%2C+R.%2C+%26+March%2C

- +J.+%281963%29.+Behavioral+%EE%82%8Aeory+of+the+Firm.+Englewood+Cliffs%2C+NJ%3APren
tice&btnG=
6. DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1996.TB00806.X>
 7. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENUE*. (n.d.). Retrieved June 25, 2022, from <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
 8. Encinas-Orozco, F. C. (2014). *Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México*. 30, 10–17.
 9. Gallo Mendoza, J. G. (2019). La orientación al aprendizaje, al mercado y su impacto en los resultados empresariales: un análisis con modelo de ecuaciones estructurales / Orientation towards Learning, to the Market and its Impact on Business Results: an Analysis with Structural Equation Modeling. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 8(3), 151–162. <https://doi.org/10.37467/gka-revsocial.v8.1974>
 10. González, J. de J., Valdés Medina, F. E., Saavedra García, M. L., González, J. de J., Valdés Medina, F. E., & Saavedra García, M. L. (2021). Factores de éxito en el financiamiento para Pymes a través del Crowdfunding en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 16(2). <https://doi.org/10.21919/REMEF.V16I2.471>
 11. Harlina, R., Saufi, A., & Sulhaini, S. (2020). The Effect of Learning Orientation on CRM and Innovation Capability Hotels in Lombok through PLS. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 338–348. <https://doi.org/10.18415/IJMMU.V7I9.1872>
 12. Hurley, R. F. (2002). Putting people back into organizational learning. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(4), 270–281. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/08858620210431679>
 13. Hussain, J., Shah, F. A., & Khan, M. A. (2017). DOES ORGANIZATIONAL LEARNING ORIENTATION MATTER? INVESTIGATING THE IMPACT OF LEARNING ORIENTATION ON SMES PERFORMANCE. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 2(2), 128–138. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500394>
 14. INEGI. (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos* (INEGI, Ed.). Censos Económicos 2019 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. www.inegi.org.mx
 15. Llonch Andreu, J., López Belbeze, M. ^a P., & Eusebio, R. (2007). Orientación al aprendizaje, Orientación al mercado, Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 10(33), 63–94. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(07\)70098-1](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(07)70098-1)
 16. Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND SME PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF LEARNING ORIENTATION. *Economics & Sociology*, 14(2), 294–312. <https://www.proquest.com/openview/208d9bf29d58b3043251016b44ada014/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1416337>
 17. Mlozi, S. (2017). A Post Hoc Analysis of Learning Orientation–Innovation–Performance in the Hospitality Industry. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, 10(1), 10(1), 27–41. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.10.27-41>
 18. Naheed, K., Nawaz, M. A., & Lafit, B. (2018). The Impact of Learning and Market Orientation on Product Development The Mediating Effect of Innovation Capability. *Orient Research Journal of Social Sciences*, 3(1), 86–110. <https://gcwus.edu.pk/wp-content/uploads/7.-The-Impact-of-Learning-and-Market-Orientation-on-Product-Development.pdf>
 19. Palomo-González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, VIII(28), 25–31. http://eprints.uanl.mx/10226/1/28_los_procesos_gestion.pdf
 20. Pastor-Pérez, M. del P., Rodríguez-Gutiérrez, P. I., & Collado-Agudob, J. (2019). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: Un estudio en micro, pequeñas y medianas empresas en San Luis Potosí (México). *Contaduría y Administración*, 64(1), 1–18. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1676>
 21. Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
 22. Pérez-Zuñiga, E. J. (2023). La Gestión del Conocimiento como Estrategia de Innovación en el Sector hotelero De Xalapa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1835–1853. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7847
 23. Real-Fernández, J. C., Leal-Millán, A., & Roldán-Salgueiro, J. L. (2006). LA PROBLEMÁTICA EN LA MEDICIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: UNA REVISIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 12(1), 153–166.
 24. Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 60–76. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0094/FULL/XML>
 25. Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. M. (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. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.033>

26. Sinkula, J. M., Baker, W. E., & 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.
27. Thamrin, T., & Firma, M. (2019). The Influence of Market Orientation and Learning Orientation to Innovation of Kerupuk, Keripik, and Peyek in Padang City. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 612–616. <https://www.atlantis-pess.com/article/125907925.pdf>
28. Vega Martinez, J. E., Martinez Serna, M. D. C., & Parga Montoya, N. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in smes. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 395–420. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11801>
29. Vega-Martínez, J. E., Martínez-Serna, M. del C., & Parga-Montoya, N. (2020). DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN DEL APRENDIZAJE YSU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL YCOMPETITIVIDAD EN PYME. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 395–420. <https://jau.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/11801/9641>
30. Velázquez-Castro, J. A., Cruz-Coria, E., Velázquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, 32(83), 105–120. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.99919>
31. Xian, K. J., Sambasivan, M., & Abdullah. Abdul Rashid. (2018). Impact of market orientation, learning orientation, and supply chain integration on product innovation. *International Journal of Integrated Supply Management*, 12(1-2), 69–89., 12(1), 69–89. https://www.researchgate.net/profile/Abdul-Abdullah-17/publication/328337172_Impact_of_market_orientation_learning_orientation_and_supply_chain_integration_on_product_innovation/links/5d399d4e299bf1995b48d32b/Impact-of-market-orientation-learning-orientation-and-supply-chain-integration-on-product-innovation.pdf