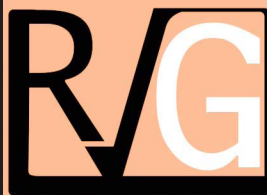


Año 29 No. 105, 2024  
ENERO-MARZO



Año 29 No. 105, 2024

ENERO-MARZO

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Como citar: Barajas Villarruel, J. I., Pedraza Melo, N. A., y González Cisneros, A. L. (2024). Influencia del Aprendizaje Organizacional en el Desempeño de Organizaciones Educativas Tecnológicas de Nivel Medio Superior. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(105), 343-365. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.22>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 29 No. 105, 2023, 343-365  
enero-marzo  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Influencia del aprendizaje organizacional en el desempeño de organizaciones educativas tecnológicas de nivel medio superior\*

Barajas Villarruel, Juan Ignacio\*  
Pedraza Melo, Norma Angélica\*\*  
González Cisneros, América Lorena\*\*\*

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar que influencia tiene el Aprendizaje Organizacional (AO) en el Desempeño Organizacional (DO) de las Instituciones Tecnológicas Educativas de Nivel Medio Superior (CBTis y CTis) del estado de Tamaulipas México. La investigación fue del tipo no experimental, con un enfoque cuantitativo y explicativo. Se consideró la técnica de investigación de encuesta y se aplicó un cuestionario a una muestra no probabilística conformada por 811 personas. Los datos obtenidos fueron analizados mediante técnicas de análisis exploratorio-confirmatorio. Posteriormente, se determinó la influencia del AO en el DO realizando el modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Los principales resultados permiten concluir que el AO sí tiene una influencia positiva y significativa en el DO de las Instituciones Educativas sedes del estudio. También, se concluye que los hallazgos recuperados representan un aporte teórico y empírico que considera una escala para determinar la relación entre AO y el DO en el contexto de instituciones educativas y específicamente en las de nivel medio superior en México, ofreciendo la oportunidad de recuperar información que facilite la toma de decisiones por parte de las autoridades educativas involucradas.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional; desempeño organizacional; educación tecnológica de nivel medio superior.

**Recibido:** 10.07.23

**Aceptado:** 30.10.23

\* Se hace un reconocimiento al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías CONAHCYT por el financiamiento otorgado para el desarrollo de este trabajo de investigación. Específicamente se agradece la beca otorgada del programa Estancia Sabática Nacional 2022.

\*\* Doctor en Educación con Énfasis en Tecnología Instruccional por la NOVA Southeastern University, Florida, U.S.A. Miembro del SNI en México, Nivel 1. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Email: [willie@uaslp.mx](mailto:willie@uaslp.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6908-8731>

\*\*\* Doctora en Administración por la UAT. Miembro del SNI en México, Nivel 1. Profesora investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Coordinadora de planeación y operación de proyectos en el CINOTAM. Email: [angelicapedrazamelo@gmail.com](mailto:angelicapedrazamelo@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9566-2880>

\*\*\*\* Doctora en Administración por la UAT. Miembro del SNI en México, Nivel 1. Profesora en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Email: [gonzalezcisnerosamericalorena@gmail.com](mailto:gonzalezcisnerosamericalorena@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3529-5729>

# The Influence of Organizational Learning on the Performance of Technological Educational Organizations at the Upper-Middle Level

## Abstract

The purpose of this research is to determine the influence of Organizational Learning (OL) on the Organizational Performance (OP) of Technological Educational Institutions at the Upper Secondary Level (CBTis and CTis) in the Mexican state of Tamaulipas. The study was non-experimental with a quantitative and explanatory approach. The survey research technique was used, and a questionnaire was applied to a non-probabilistic sample of 811 individuals. The data was analyzed using exploratory-confirmatory analysis techniques. Consequently, the influence of OL on OP was determined by conducting structural equation modeling (SEM). The main results allow to conclude OL does have a positive and significant influence on the OP of the educational institutions included in the study. It is also concluded that the results obtained represent a theoretical and empirical contribution that provides a scale for determining the relationship between OL and OP in the context of educational institutions and specifically in those of upper secondary level in Mexico, providing an opportunity to gather information to facilitates decision-making by the relevant education authorities.

**Keywords:** Organizational learning; organizational performance; higher middle level technological education.

## 1. Introducción

En la denominada sociedad del conocimiento, las organizaciones educativas públicas, presentan grandes retos (Gonzales et al, 2023); por ejemplo, se enfrentan a temas relacionados con demostrar mayor productividad, vs. una reducción de sus fuentes de financiamiento, superar la competencia de instituciones educativas privadas, diversificar su oferta, incorporar modelos educativos innovadores, sin contar con la necesidad de incrementar su vinculación con los sectores empresariales (Arechavala y Sánchez, 2017).

En este sentido, como lo señaló Agasisti et al, (2016), es necesario medir el desempeño de las instituciones educativas y su impacto en el ámbito productivo y económico (González et al, 2022; Cuentas, 2018). Sin embargo, a pesar del creciente interés de realizar estudios para la comprensión de la gerencia educativa desde el análisis de sus intangibles, principalmente del capital humano (Pedraza y González, 2021), la realidad es que existe poca evidencia en el tema.

Tal es el caso de las organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo

Económico (OCDE) y el Banco Mundial, que solo se han enfocado en medir el desempeño educativo tomando como referencia los índices de terminación y titulación (Filmer et al, 2018; OCDE, 2018). También, a nivel nacional, las autoridades educativas se enfocan en mantener y aumentar su matrícula (OCDE, 2018), sin embargo, no se destacan trabajos en los que se analicen temas gerenciales como son la influencia del Aprendizaje Organizacional (AO) en el desempeño de las instituciones educativas del sistema educativo mexicano (Rivas-Peralta et al, 2022; González et al, 2022; González et al, 2021; Pedraza y González, 2021; Acevedo-Correa et al, 2020).

Actualmente, el sistema educativo mexicano es administrado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y se conforma por tres niveles educativos. De acuerdo con la SEP (2023), el primer nivel educativo es el básico que considera la educación preescolar, primaria y secundaria. El segundo nivel educativo, contexto de esta investigación, es el medio superior conformado por estudios de bachillerato en modalidad universitaria y tecnológica que se ofertan en las Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) y finalmente el tercer nivel educativo es el superior, el cual se conforma por estudios universitarios y de posgrado que se ofrecen en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Para el caso de las IEMS, a nivel nacional se reconocen 506 planteles en su modalidad tecnológica, 168 Centros de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CTIs) y 338 Centros de Bachillerato Tecnológicos Industriales y de Servicios (CBTIs). Específicamente, en el estado de Tamaulipas se ubican un total de 23 CBTIs y 7 CETIs (Gobierno de

México, 2022), los cuales conforman la unidad de observación de este trabajo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) las IEMS en su modalidad tecnológica, representan una opción educativa cuya demanda va en aumento por dos aspectos, el primero es lo que representa este nivel educativo para los jóvenes con edad entre 15 y 18 años, ya que les ayuda a definir su personalidad, así como, su rol de conducta dentro de la sociedad. El segundo aspecto se centra en las oportunidades que esta modalidad educativa les ofrece a estos jóvenes para continuar con estudios de nivel superior y al mismo tiempo insertarse en el campo laboral (OCDE, 2017, Rojas et al, 2000).

Sin embargo, existen reformas educativas gubernamentales en las que se han enfatizado que debe existir mayor participación de los estudiantes de las IEMS, con modalidad tecnológica, en el sector productivo, a través de un incremento de las prácticas profesionales y del componente técnico en su formación. No obstante, en estas reformas no se establecen guías claras que permitan identificar, desarrollar y potencializar el Aprendizaje Organizacional (AO) como factores que incidan en el Desempeño Organizacional (DO) de las IEMS (OCDE, 2018).

Aunado a lo anterior, existen autores que determinaron que existe poca evidencia científica sobre la influencia que tiene el AO en el Desempeño Organizacional (DO) de Instituciones Tecnológicas de Educación Media Superior (IEMS) en México (Fikri et al, 2020; González, 2018; y Rübénich et al, 2019). En consecuencia, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué influencia tiene el Aprendizaje Organizacional (AO) en el

Desempeño Organizacional (DO) de las Instituciones Tecnológicas Educativas de Nivel Medio Superior (IEMS)?

## 2. Aprendizaje organizacional

Existen autores que han asociado el concepto de Aprendizaje Organizacional (AO) con aspectos de conocimiento compartido, de información disponible, de mejora organizacional e inclusive a procesos mentales (Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez, 2018). También, existen autores que acordaron que el AO es un proceso social (González et al, 2022; Seyyed et al, 2016; Chawla y Lenka, 2015, Castañeda, 2015).

Asimismo, hay autores que señalaron al AO como un proceso de aprendizaje individual, grupal y organizacional que permite a las organizaciones adaptarse a su entorno (González et al, 2022). Mientras que Varela et al, (2019) mencionaron que el AO es un proceso de interconexiones unidireccionales y bidireccionales que integra información, conocimientos, comprensión y técnicas aplicadas a otros procesos, productos, servicios e individuos.

Por otra parte, Garzón y Fisher (2008) conceptualizaron al AO como una capacidad de las organizaciones para crear, organizar y procesar información, con el propósito de generar, a partir del aprendizaje individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, nuevo conocimiento, creando una cultura que lo facilite, así como, las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

En este sentido, Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018), consideraron al aprendizaje individual

como una capacidad de aprender y/o desechar información que es relevante o irrelevante en procedimientos específicos. Ellos resaltaron que, para el aprendizaje colectivo, además de lo señalado en el aprendizaje individual, requiere el intercambio de conocimientos explícitos que generen valor para las organizaciones.

Para el caso de las organizaciones educativas, el AO es un aspecto central para su crecimiento, impactando de manera positiva en su DO (Rashman et al, 2009). El principal objetivo de las organizaciones educativas es generar aprendizaje (individual o en equipo) a partir de la enseñanza (Örtenblad y Koris, 2014) y en el caso de las Instituciones de Educación Media Superior desde la enseñanza práctica (Fuentes y Huerter, 2023). Sin embargo, las investigaciones con respecto al AO en instituciones educativas son escasas, en consecuencia, la conceptualización de este término es limitada (Rivas-Peralta et al, 2022; González et al, 2022; Bak, 2012).

Por lo anterior, de acuerdo con Miñano (2023) y Espinal (2017) y para la mejor conceptualización del AO en contextos educativos, se deben desarrollar trabajos de investigación orientados a la gestión gerencial, así como, al desempeño de las instituciones educativas públicas. Dichos trabajos deben tener como base el análisis y medición de la percepción de intangibles como el AO y DO, en la que se incluya, las perspectivas de los directivos, docentes y estudiantes, así como, caracterizar la influencia que existe entre estas variables para el mejor desempeño de sus organizaciones (González et al, 2022) con el propósito, según Hervis (2018), de lograr una mayor competitividad y mejor calidad educativa. Sin embargo,

Según Örtenblad y Koris (2014) existen pocos modelos de medición o gestión del conocimiento con énfasis en el AO en contextos educativos que orienten su análisis.

Uno de estos modelos es el KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), que se enfoca en analizar las condiciones del aprendizaje y sus resultados, así como, en la forma que debe tener la estructura organizacional para una adecuada gestión del conocimiento. Otro modelo es el de Aprendizaje Organizativo (Campos, 2002) que analiza diferentes variables en las que se ubica el AO y su objetivo es incrementar la competitividad de las instituciones educativas.

También, se considera el Modelo de Gestión del Conocimiento desde una Visión Humanista (Gallego y Ongallo, 2004), con el objetivo de promover el compromiso del capital humano hacia compartir el conocimiento y aprendizaje continuo. Es importante señalar, que todos los modelos de medición de AO se sustentan en dimensiones y a su vez en indicadores que permiten medir eficientemente las diversas variables en cuestión (Osterhaus, 2016; Chawla y Lenka, 2015).

En síntesis, el concepto de AO que se consideró para esta investigación toma como base el de Garzón y Fisher (2008) quienes lo definieron como una capacidad de las organizaciones para crear, organizar y procesar información, con el propósito de generar, a partir del aprendizaje individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, nuevo conocimiento que coadyuve al desempeño de la organización.

### 3. Desempeño organizacional

El Desempeño Organizacional (DO) se ha concebido con diversos

enfoques a partir de la relación que esta variable dependiente tiene con otras independientes, ya sean financieras, no financieras, tangibles e intangibles (Zazueta et al, 2021). En este sentido, uno de los conceptos de DO más conocido es el que se relaciona con la competitividad y resultados que tiene la organización (Lenz, 1981).

Por otra parte, existen autores como Bernárdez (2007), Pérez y Cortes (2009) que enfocaron sus conceptos de DO a los resultados que las organizaciones tienen en cada uno de sus componentes y la interrelación entre estos. Otra conceptualización es la que incluye las perspectivas del comportamiento, rendimiento y resultados de activos financieros y no financieros que afectan a la organización (Salgado y Calderón, 2014) así como, la influencia que tienen en sus procesos y actividades (Navarro, 2014).

En consecuencia, la diversidad de los conceptos de DO ha dificultado la generalización de un modelo con dimensiones e indicadores que ayuden a medirlo (Machorro y Romero, 2017). Sin embargo, existen registros de diversos autores con perspectivas para conceptualizar modelos que ayuden a las organizaciones al logro de sus metas y aumentar su competitividad (González et al, 2021, Narayan y Stittle, 2018).

Por ejemplo, el modelo Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992) que se enfoca en medir indicadores y metas desde las perspectivas: (a) financieras, (b) de clientes, (c) interna del negocio e (d) innovación y aprendizaje. Asimismo, está el modelo SCAN Organizacional de Donald Tosti, el cual tiene el principio del modelo clásico de entradas-procesos-salidas de la teoría de sistemas (Bernárdez, 2006). Este modelo se estructura en los niveles de organización,



operaciones y personas (Zazueta et al, 2021).

Para el caso de las organizaciones educativas, una tendencia es medir su DO a partir de los indicadores estudiantiles, planes de estudio, mejora de procesos, entre otros (Segatto y Abrucio, 2017; Vidal, 2017; Agasisti et al, 2016) y, por otra parte, su medición se proyecta a la gestión de recursos, infraestructura, tecnología, proyectos, entre otros (Moreno, 2017; Vidal, 2017).

Por ejemplo, uno de los modelos de medición de DO en instituciones educativas es el denominado Organizational Performance Measurement (OPM) concebido por Cuevas (2007). En este modelo se visualiza a las organizaciones educativas como sistemas abiertos que se enfocan en los siguientes principios básicos: (a) esfuerzos alineados a la filosofía organizacional, (b) la identificación de procesos que impactan en la estrategia de la organización y (c) identificación de indicadores que ayuden a asegurar calidad y fortalezas.

En el mismo marco de las instituciones educativas, según Ramírez y Gordillo (2014), no hay modelos específicos que se enfoquen en medir su DO. De acuerdo con estos autores, la mayoría de las investigaciones solo propusieron evaluaciones simples que se enfocaron al rendimiento docente, al desempeño escolar o calidad del servicio institucional, presentando problemas metodológicos en los que no se incluyen perspectivas holísticas de las diversas fuentes involucradas.

Específicamente, en México, las investigaciones al respecto se centraron en determinar si existe una influencia positiva entre logros académicos y DO, o determinar si entre menor deserción es mayor el número de logros

académicos (Ramírez-Zambrano et al, 2015). Por otra parte, hay trabajos como el de Machorro y Romero (2017) quienes elaboraron un instrumento de recolección de datos para medir el DO de las instituciones públicas de educación superior en México, tomando como base las perspectivas financieras, de clientes, internas, del negocio y de innovación, las cuales son definidas en el modelo Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992).

Igualmente, en un trabajo de Yarzabal-Coronel et al, (2018), se presentó un modelo para medir el DO de los planteles de educación superior del Instituto Politécnico Nacional. El modelo tomó como base la Teoría General de Sistemas (León & Aguilar, 2023), aplicando la metodología de Sistemas Suaves (Aguilar-Fernández et al, 2023) y el Modelo Viable de Stafford Beer (Olmos-Peña y Nares-Hernández, 2023). El principal resultado se centró en la definición de un modelo de DO que tiene el propósito de ayudar a conocer los sistemas que se involucran en las organizaciones educativas, así como, sus características y necesidades con el objetivo de mejorar su desempeño.

Por lo anterior, la definición de DO de la IEMS considerada en este trabajo es la que valora el logro de los objetivos e indicadores alcanzados, a través de una gestión adecuada de sus recursos y procesos, para coadyuvar positivamente a su competitividad e imagen institucional (González et al, 2021; Acosta et al, 2021).

En relación con estudios internacionales enfocados en la influencia del AO sobre el DO en el sector educativo, se identifican trabajos realizados en instituciones de educación superior y de educación básica. Por ejemplo, en Pakistán se realizó una

investigación para determinar el impacto del AO en el DO de los institutos de educación superior. Utilizando la técnica de investigación de encuesta y considerando una muestra de 150 personas, docentes y administrativos, se aplicó un cuestionario tomando como base el que elaboraron Watkins y Marsick (1993). El tratamiento estadístico de los datos obtenido fue la regresión lineal, correlación de Pearson y múltiple. Los principales resultados determinaron que sí existe una correlación positiva del AO en el DO de las instituciones sedes del estudio (Akhtar, et al, 2011).

Otro estudio es el que se elaboró en Chile con el objetivo de adaptar y validar un cuestionario con la Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Escolar de Castañeda y Fernández-Ríos (2007), así como, caracterizar la relación entre AO y el desempeño educativo de instituciones educativas de nivel básico (López et al, 2012). La muestra fue conformada por 1545 docentes y directivos de 119 escuelas públicas. Para medir la relación entre AO y el desempeño educativo se aplicó el cuestionario validado y se realizó un análisis de correlación bivariada y de regresiones múltiple, regresiones lineales múltiples jerárquicas con el método de pasos sucesivos (*Stepwise*).

Dentro de los principales resultados del estudio se evidencia que la escala obtenida cumple con las características psicométricas apropiadas para validar el instrumento y así medir los niveles de desempeño educativo de las instituciones educativas evaluadas. Específicamente, se identificó que en dichas instituciones existe una cultura

de innovación y aprendizaje que afecta de manera positiva su desempeño.

Finalmente, en el marco de la conceptualización de las variables del estudio y del análisis de la evidencia empírica, se formuló la siguiente hipótesis de Investigación HI1: El AO tiene una influencia positiva y significativa en el DO de las Instituciones Educativas de Nivel Medio Superior (IEMS), CBTis y CETis, del estado de Tamaulipas en México.

#### 4. Dimensiones metodológicas y empíricas del estudio.

El diseño de esta investigación fue del tipo no experimental, ya que no hubo manipulación deliberada de las variables del estudio, solo se observaron en su contexto sin construir situación alguna, analizándolas como surgieron naturalmente. Al mismo tiempo, el paradigma de la investigación fue cuantitativo, tipo transeccional con un alcance explicativo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020).

El contexto de la investigación corresponde a las Instituciones Educativas de Nivel Medio Superior (IEMS) en México, unidad de análisis de interés es este trabajo. Actualmente, estas instituciones son coordinadas por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (Gobierno de México, 2021) y específicamente en el estado de Tamaulipas coordina un total de 23 CBTis y 7 CETis (Gobierno de México, 2022), los cuales conforman la unidad de observación de este trabajo y son las organizaciones en las que se ubican los participantes del estudio (Tabla 1).



**Tabla 1**  
**Planteles de CBTis y CETis en el estado de Tamaulipas, México**

Plantel	Municipio	Plantel	Municipio
CBTis 7	Reynosa	CBTis 210	Jaumave
CBTis 15	Mante	CBTis 219	Padilla
CBTis 24	Cd. Victoria	CBTis 220	Díaz Ordaz
CBTis 73	Río Bravo	CBTis 234	Nuevo Laredo
CBTis 98	Xicoténcatl	CBTis 236	Cd. Victoria
CBTis 103	Madero	CBTis 271	Cd. Victoria
CBTis 105	Altamira	CBTis 275	Matamoros
CBTis 119	Cd. Victoria	CBTis 276	Reynosa
CBTis 125	Miguel Alemán	CETis 22	Tampico
CBTis 135	Matamoros	CETis 71	Reynosa
CBTis 137	Nuevo Laredo	CETis 78	Miramar
CBTis 164	Madero	CETis 109	Cd. Madero
CBTis 189	Matamoros	CETis 129	San Fernando
CBTis 208	Abasolo	CETis 130	Valle Hermoso
CBTis 209	González	CETis 131	Reynosa

Al respecto, los participantes del estudio fueron solo los profesores y directivos que accedieron a responder el cuestionario que se les entregó por medio de plataformas tecnológicas como Google, Facebook, WhatsApp y correo electrónico. En consecuencia, se conformó una muestra no probabilística de 811 encuestados. Es importante mencionar que los criterios de inclusión para los participantes fueron: (a) ser personal activo en alguna de las instituciones sedes del estudio, (b) ser integrante de alguna de las academias en su plantel de adscripción y (c) manifestar su disposición para participar en la investigación respondiendo el cuestionario.

De igual manera, se utilizó la técnica de investigación de encuesta. Se diseñó un cuestionario tomando como base el análisis de otros instrumentos utilizados

en investigaciones relacionadas con el tema e identificando en estos a los ítems más relevantes (Maita, 2019; Bontis, 1998; Encinas, 2014; Machorro y Romero, 2017), logrando con ello la validez de contenido (Lloret-Segura et al, 2014). Además, se realizó una prueba piloto con 30 profesores, quienes no formaron parte de la muestra final del estudio, con el propósito de evidenciar el nivel de comprensión en la redacción de cada ítem, así como, la confiabilidad de la escala (Hair et al, 2021).

En consecuencia, el cuestionario se estructuró en tres apartados. El primer apartado se orienta a la definición del perfil de los participantes, cuestionando su género, edad, antigüedad laboral, puesto de trabajo y escolaridad. El segundo apartado se enfocó en la variable de AO con 31 ítems y finalmente el tercer apartado orientado al DO con

28 ítems. En los últimos dos apartados se consideró una escala de Likert de cinco valores.

Para analizar los datos obtenidos se definió un proceso de tres fases. La primera fase consideró un análisis estadístico descriptivo para determinar el perfil de los participantes. Para la segunda fase se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) (Lloret-Segura et al, 2014), con el objetivo de identificar la estructura subyacente de las variables implicadas en el estudio. Posteriormente, se procedió a evaluar la confiabilidad del instrumento a partir del coeficiente Alpha de Cronbach (Hashim et al, 2015).

Para la tercera y última etapa se llevó a cabo la validación de los constructos a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para estudiar la validez convergente, la discriminante, y la fiabilidad compuesta, observándose los indicadores de confiabilidad como son la Carga Factorial (CF) y el coeficiente de Alpha de Cronbach.

De la misma manera, en esta fase se identificaron los indicadores de fiabilidad compuesta mayores a 0.70, junto con la validez discriminante utilizando el criterio HTMT para confirmar la independencia de las variables. Finalmente, a través del modelado de ecuaciones estructurales (SEM), se validó el modelo estimando los efectos entre los factores de las variables de AO sobre el DO de las IEMS y se procedió a la valoración de la hipótesis de investigación (Hair et al, 2021).

Es importante señalar que el SEM permite generar un análisis integrador y sistemático de la hipótesis de investigación, ya que, de acuerdo con Guevara et al, (2020), es una herramienta que permite estudiar simultáneamente

un número importante de relaciones entre las variables de estudio.

#### **4.1. Etapas de la discusión empírica: Análisis descriptivo sobre el Perfil de los participantes**

A partir de los datos obtenidos se determinó que de los 811 participantes del estudio 430 son del género femenino (53%) mientras que 381 de ellos son del género masculino (47%). Específicamente, del total de participantes solo 614 laboran en el CBTis (75.7%), mientras que 197 de ellos lo hacen en el CETis (24.3%).

Con respecto a la variable edad se identificó que del total de los 811 encuestados, 2 de ellos tiene menos de 25 años (0.2%), seguidos de 107 encuestados que están en el rango de 26 a 33 años (13.2%), mientras que 176 están entre 34 y 41 años (21.7%), 172 entre 42 y 49 años (21.2%) y finalmente, 354 personas de 50 años en adelante (43.6%). Sobre la variable de antigüedad laboral, se evidenció que 246 de ellos tiene menos de cinco años laborando (30.3%), seguidos por 121 participantes con el rango entre seis y 10 años (14.9%), de igual forma 82 personas reportaron ubicarse entre 11 y 15 años (10.1%), 53 en el rango de 16 a 20 años (6.5%), mientras que 57 de ellos están entre 21 y 24 años (7%), también 114 de los encuestados se ubican entre 25 y 30 años (14.1%) y finalmente 138 que reportaron tener más de 31 años trabajando en su puesto (17%).

Al respecto de las actividades laborales, se evidenció que 737 participantes se desempeñan como profesores frente a grupo (90.9%), mientras que 74 de ellos el se

desempeñan como jefe de área o directivo de la institución (9.1%). En cuanto a la escolaridad reportada por los participantes, se determinó que 393 de ellos cuentan con estudios de licenciatura (49.2%), seguidos de 377 con el grado de maestría (46.5 %) y 35 con el grado de doctorado (4.3 %).

Es importante señalar que no hubo valores perdidos por el procedimiento considerado para el llenado del cuestionario. Durante el análisis estructural, se eliminaron 39 casos de la muestra recolectada debido a que se verificaron los *outliers* que afectaban significativamente la estimación de los parámetros de la muestra. Por lo anterior se confirmó el total de 811 cuestionarios válidos. Esta acción se llevó a cabo para garantizar la integridad de los resultados y reducir la influencia de valores atípicos en el análisis, permitiendo obtener conclusiones más precisas y confiables.

## 4.2. Análisis Factorial Exploratorio (AFE): estructura de las variables

Al considerarse un estudio enfocado en un contexto definido (IEMS) fue necesario validar la caracterización de los ítems de las variables DO y AO a partir de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) que se incluyen en las Tablas 2 y 3. El supuesto para utilizar la técnica de AFE es que el indicador Kaiser, Mayer-Olkin (KMO) debe ser igual o mayor a 0.70, el cual fue demostrando en las corridas de las variables DO y AO. También, para determinar la consistencia interna y fiabilidad de la escala propuesta, se determinó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual identifica valores aceptados con resultados iguales o mayores a 0.70.

**Tabla 2**  
**Estructura Factorial que caracterizan el constructo de Aprendizaje Organizacional (AO)**

	Ítem	CF	AFE	$\alpha$
Aprendizaje Organizacional (AO)	AO1. El individuo en mi institución puede expresar sus ideas y opiniones a fin de intercambiar experiencias y mejorar su función.	0.651	KMO=0.980 X <sup>2</sup> = 18843.999 Significancia= 0.000 Varianza explicada= 66.029	$\alpha=0.976$
	AO2. El individuo en mi institución participa activamente en la generación y mejoramiento de planeaciones didácticas.	0.673		
	AO3. El individuo en mi institución lee, estudia y aprende voluntariamente para mejorar personal y profesionalmente.	0.824		
	AO4. El individuo en mi institución aprende a través de la observación, su práctica y el seguimiento de instrucciones.	0.794		
	AO5. El individuo en mi institución aprende de los documentos y directrices institucionales (manuales, reglamentos, programas de trabajo, superior inmediato, entre otros).	0.711		

## Cont... Tabla 2

	Ítem	CF	AFE	$\alpha$
Aprendizaje Organizacional (AO)	AO6. El individuo en mi institución aprende y orienta sus funciones en base a la misión y visión institucional.	0.705		
	AO7. El individuo en mi institución usa sus errores como fuente de aprendizaje.	0.674		
	AO8. El individuo en mi institución se autoevalúa a fin de conocer sus logros respecto a los logros alcanzados por la institución.	0.752		
	AO17. Mi institución retroalimenta oportunamente los resultados de cada área para tomar las mejores decisiones.	0.751		
	AO18. Mi institución favorece que sus integrantes, a través de los medios adecuados adquieran, intercambien, difundan y apliquen ideas, información y conocimientos.	0.755		
	AO19. Mi institución está abierta a recibir cuestionamientos, información, conocimientos, responsabilidades, información y experiencias de sus integrantes.	0.794		
	AO20. Mi institución fomenta un espíritu de colaboración y compañerismo	0.813		
	AO21. Mi institución responde a los cambios del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	0.782		
	AO22. Mi institución aprende de las prácticas exitosas de otras instituciones.	0.715		
	AO23. Mi institución, en base al conocimiento de sus miembros, logra metas y objetivos, mejora sus procesos, presta mejores servicios y afronta los desafíos de una manera útil	0.749		
	AO24. Mi institución proporciona oportunamente a sus integrantes la información requerida para el desarrollo de sus funciones (resultados de evaluación, cambios de funciones, nombramientos, entre otros).	0.774		
	AO25. Mi institución genera nuevos aprendizajes basados en compartir conocimiento individual y grupal.	0.795		
	AO26. Mi institución comunica y comparte acertadamente entre sus integrantes la misión, visión y objetivos.	0.763		
	AO27. Mi institución considera aprendizaje el compartir experiencias, éxitos o fracasos de los integrantes.	0.756		
	AO28. Mi institución considera el cambio como una oportunidad de aprender.	0.791		
AO29. Mi institución cuenta con infraestructura (tecnológica y física) que facilita el manejo de información y la creación de bases de conocimiento.	0.659			
AO30. Mi institución favorece el obtener retroalimentación de diversos entes (alumnos, egresados, comunidad, entre otros) a fin de mejorar continuamente.	0.735			
AO31. Mi institución tiene una estructura organizacional y un diseño de funciones que fomenta el compartir conocimientos.	0.793			

KMO=0.980  
X<sup>2</sup>= 18843.999

Significancia= 0.000

Varianza explicada= 66.029

 $\alpha=0.976$ Nota: CF = Carga Factorial; AFE = Análisis Factorial Exploratorio;  $\alpha$  = Alpha de Cronbach.

**Tabla 3**  
**Estructura Factorial que caracterizan el constructo Desempeño Organizacional (DO)**

	Ítem	CF	AFE	$\alpha$
Desempeño Organizacional (DO)	DO1. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con bajas tasas de deserción estudiantil.	0.660		
	DO2. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque existen tasas altas de egreso y titulación por parte de los estudiantes.	0.708		
	DO3. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque existe diversidad y efectividad en las técnicas de enseñanza que se aplican.	0.760		
	DO4. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con bajo ausentismo laboral	0.701		
	DO5. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los programas académicos ofertados en la institución se encuentran acreditados.	0.807		
	DO6. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se aplican de forma ágil los nuevos conocimientos a fin de mejorar los procesos y el servicio ofrecido.	0.799		
	DO7. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con integrantes certificados y a la vanguardia educativa.	0.699		
	DO8. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los indicadores de desempeño institucional presentados ante coordinación (escolares y administrativos) son adecuados.	0.733		
	DO10. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con certificaciones que acreditan los procesos centrales (procesos educativos, administrativos, entre otros).	0.633		
	DO11. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se generan recursos a través de proyectos educativos (estatales y federales) que favorecen al plantel.	0.716		
	DO12. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque en cada ciclo escolar, se incrementa el número de matrícula	0.668		
	DO13. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con recursos suficientes para financiar proyectos educativos que benefician al plantel.	0.847		
	DO14. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se gestionan los recursos a fin de atender equilibradamente las actividades educativas, administrativas y de apoyo en el plantel.	0.793		
	DO15. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con las condiciones adecuadas en infraestructura y equipamiento para el uso y desarrollo óptimo de las actividades.	0.827		
	DO16. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se generan mejoras en los procesos educativos otorgados.	0.746		
	DO17. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los tiempos de respuesta para los procesos administrativos son adecuados.	0.730		
	DO18. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los tiempos de respuesta para los procesos educacionales son adecuados.	0.687		
	DO19. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque aplica permanentemente los programas de estudio, de trabajo, manuales, procedimientos, reglamentos, entre otros.	0.654		
	DO21. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque cada vez es más frecuente que se realicen innovaciones (uso de bases de datos, generación de aplicaciones, proyectos educativos, entre otros) que mejoran el desempeño del plantel.	0.709		

KMO=0.980  
 $\chi^2=19889.500$   
 Significancia= .000  
 Varianza explicada= 68.011

$\alpha=0.978$

## Cont... Tabla 3

Desempeño Organizacional (DO)	DO23. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los estudiantes están satisfechos con el desarrollo académico generado a raíz de la formación, habilidades, competencia, actitudes y valores del capital humano que conforma el plantel.	0.730	KMO=0.980 X <sup>2</sup> =19869.500 Significancia= .000 Varianza explicada= 68.011	α=0.978
	DO24. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque el sector productivo está satisfecho con la calidad académica de los egresados, lo que se refleja en una tasa alta de empleabilidad.	0.705		
	DO25. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los egresados se colocan fácilmente en el nivel superior puesto que se percibe una adecuada formación de los mismos.	0.697		
	DO26. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se genera una buena imagen y frecuentemente excede las expectativas de los padres de familia, egresados, sociedad y autoridades	0.679		

*Nota:* CF = Carga Factorial; AFE = Análisis Factorial Exploratorio; α = Alpha de Cronbach.

Como se observa, en esta fase exploratoria solo se seleccionaron los ítems con cargas factoriales mayores 0.650. Por lo anterior se resolvió eliminar ocho reactivos para la variable AO y cinco de la variable DO, los cuales no cumplieron con el valor mínimo de la CF. Estos son resultados razonables, ya que se trata de un estudio en el que se diseña un instrumento de recolección de datos definido para las Instituciones Educativas de Nivel Medio Superior (IEMS) del estado de Tamaulipas, México. Sin embargo, es importante señalar que el instrumento puede representar un aporte metodológico que considera una escala pertinente y validada, la cual puede estar considerada en otros estudios que

se enfoquen a determinar la relación del AO en el DO de otras instituciones educativas.

### 4.3. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC): fiabilidad y validez

Una vez determinada la validez de constructo de las dimensiones subyacentes, de las variables AO y DO, resultado del AFE, se procedió a realizar el AFC para estudiar la validez convergente, la discriminante, y la fiabilidad compuesta observándose que la CF y el coeficiente de Alpha de Cronbach son adecuados con valores mayores a 0.700 (Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Resultado del modelo confirmatorio de las variables de la investigación**

	Ítem	CF	α	CR	AVE	HTMT
Aprendizaje Organizacional (AO)	AO1. El individuo en mi institución puede expresar sus ideas y opiniones a fin de intercambiar experiencias y mejorar su función.	0.686	0.964	0.967	0.666	Se cumple
	AO17. Mi institución retroalimenta oportunamente los resultados de cada área para tomar las mejores decisiones.	0.839				

**Cont... Tabla 4**

	Ítem	CF	$\alpha$	CR	AVE	HTMT
Aprendizaje Organizacional (AO)	AO18. Mi institución favorece que sus integrantes a través de los medios adecuados adquieran, intercambien, difundan y apliquen ideas, información y conocimientos.	0.846				
	AO19. Mi institución está abierta a recibir cuestionamientos, información, conocimientos, responsabilidades, información y experiencias de sus integrantes.	0.842				
	AO20. Mi institución fomenta un espíritu de colaboración y compañerismo.	0.849				
	AO21. Mi institución responde a los cambios del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	0.857				
	AO22. Mi institución aprende de las prácticas exitosas de otras instituciones.	0.775				
	AO23. Mi institución, en base al conocimiento de sus miembros, logra metas y objetivos, mejora sus procesos, presta mejores servicios y afronta los desafíos de una manera útil.	0.841				
	AO24. Mi institución proporciona oportunamente a sus integrantes la información requerida para el desarrollo de sus funciones (resultados de evaluación, cambios de funciones, nombramientos, entre otros).	0.812	0.964	0.967	0.666	Se cumple
	AO26. Mi institución genera nuevos aprendizajes basados en compartir conocimiento individual y grupal.	0.836				
	AO27. Mi institución considera aprendizaje el compartir experiencias, éxitos o fracasos de los integrantes.	0.828				
	AO28. Mi institución considera el cambio como una oportunidad de aprender.	0.846				
AO29. Mi institución cuenta con infraestructura (tecnológica y física) que facilita el manejo de información y la creación de bases de conocimiento.	0.689					
AO30. Mi institución favorece el obtener retroalimentación de diversos entes (alumnos, egresados, comunidad, entre otros) a fin de mejorar continuamente.	0.805					
AO31. Mi institución tiene una estructura organizacional y un diseño de funciones que fomenta el compartir conocimientos.	0.861					
Desempeño Organizacional (DO)	DO1. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con bajas tasas de deserción estudiantil.	0.774				
	DO2. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque existen tasas altas de egreso y titulación por parte de los estudiantes.	0.802	0.966	0.969	0.651	Se cumple
	DO3. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque existe diversidad y efectividad en las técnicas de enseñanza que se aplican.	0.841				
	DO4. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con bajo ausentismo laboral.	0.755				



## Cont... Tabla 4

	Ítem	CF	$\alpha$	CR	AVE	HTMT
Desempeño Organizacional (DO)	DO5. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los programas académicos ofertados en la institución se encuentran acreditados.	0.733				
	DO6. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se aplican de forma ágil los nuevos conocimientos a fin de mejorar los procesos y el servicio ofrecido.	0.854				
	DO7. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con integrantes certificados y a la vanguardia educativa.	0.813				
	DO8. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los indicadores de desempeño institucional presentados ante coordinación (escolares, 4s y administrativos) son adecuados.	0.839				
	DO9. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque existe una proporción adecuada entre estudiantes y docentes.	0.721				
	DO10. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se cuenta con certificaciones que acreditan los procesos centrales (procesos educativos, administrativos, entre otros).	0.784				
	DO18. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los tiempos de respuesta para los procesos educacionales son adecuados.	0.808				
	DO19. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque aplica permanentemente los programas de estudio, de trabajo, manuales, procedimientos, reglamentos, entre otros.	0.817	0.966	0.969	0.651	Se cumple
	DO20. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque se adaptan rápidamente los procesos a fin de cubrir las necesidades de sus integrantes, estudiantes y comunidad en general.	0.831				
	DO23. La gestión adecuada del AO favorece a mi institución porque los estudiantes están satisfechos con el desarrollo académico generado a raíz de la formación, habilidades, competencia, actitudes y valores del capital humano que conforma el plantel.	0.855				
	DO24. La gestión adecuada del CH y el AO, favorece a mi institución porque el sector productivo está satisfecho con la calidad académica de los egresados, lo que se refleja en una tasa alta de empleabilidad.	0.829				
	DO25. La gestión adecuada del CH y el AO, favorece a mi institución porque los egresados se colocan fácilmente en el nivel superior puesto que se percibe una adecuada formación de los mismos.	0.807				
	DO26. La gestión adecuada del CH y el AO, favorece a mi institución porque se genera una buena imagen y frecuentemente excede las expectativas de los padres de familia, egresados, sociedad y autoridades estatales y federales.	0.832				

Nota: CF = Carga Factorial;  $\alpha$  = Alpha de Cronbach; CR =Fiabilidad compuesta; AVE = Varianza extraída media; HTMT = Validez discriminante.

Cabe mencionar, que a pesar de que los valores de los ítems AO1 (0.686) y A29 (0.689) no son mayores a 0.70, sí son valores cercanos a este criterio que los hacen factibles de ser aceptables. También se observó mejorías en la CF de los ítems de los dos constructos, óptimos valores de fiabilidad compuesta, así como, la AVE, como métrica de validez convergente, con valores mayores a 0.600. Con respecto a la valoración de los indicadores para determinar la validez discriminante, se observó el HTMT (Henseler et al, 2015) cumpliéndose el punto de corte.

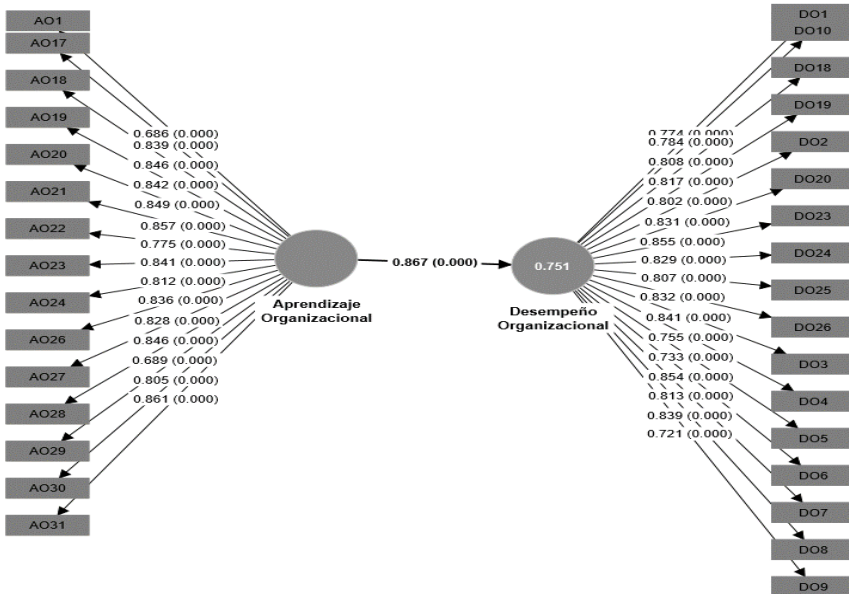
Con el propósito de lograr la estabilidad en el modelo SEM se

determinó eliminar los ítems que presentaron CF menores 0.700 en el AFC. En consecuencia, para la variable AO quedaron 15 reactivos y para la variable DO 17 reactivos.

#### 4.4. Modelo de Ecuaciones Estructurales: relaciones entre variables

Posteriormente, se aplicó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) mediante mínimo de cuadrado parciales (PLS) para determinar y comprender la relación entre el AO y el DO y así valorar la hipótesis del estudio (ilustración 1).

**Ilustración 1**  
**Modelo de Ecuaciones Estructurales relacionando las variables de AO y DO obtenida en base a Smart-PLS**



Fuente: Obtenida en base a Smart-PLS.

Ahora bien, antes de haber evaluado la hipótesis planteada, fue necesario analizar el ajuste del modelo, esto mediante el indicador SRMR, el cual tuvo un valor de 0.039 cumpliendo con el criterio mínimo recomendado (Henseler et al, 2014) Para evaluar la significancia estadística de la hipótesis HI1 se identificó una relación estadísticamente significativa entre las variables AO y DO a través del coeficiente de determinación  $R^2$ . De acuerdo con Hair et al, (2014) y Mondéjar (2017), el  $R^2$  se categoriza como alto, moderado o bajo con los siguientes respectivos coeficientes: 0.750, 0.50 y 0.25, para el cual, como se observa en el Diagrama 1, el DO obtuvo un  $R^2$  de 0.751.

En consecuencia, se determinó que la hipótesis HI1 es aceptada, al obtener un coeficiente path de 0.867 significativo (al  $p < 0.000$  \*) (Figura 1). Concluyendo que el AO sí observa una influencia positiva y significativa en el DO de las IEMS sedes del estudio. Lo anterior coincide con lo establecido en los trabajos de Varella et al, (2019); López, et al, (2012); Akhtar, et al, (2011), quienes determinaron que el AO sí influye de manera significativa en el DO. Específicamente, Rivas-Peralta et al, (2022); González et al, (2022); González et al, (2021); Acevedo-Correa et al, (2020), señalan que el conocimiento individual, grupal y organizacional impactan a indicadores institucionales como por ejemplo el rendimiento estudiantil.

## 5. Conclusiones

Partiendo de la hipótesis del estudio y tomando como referencia los resultados de este trabajo de investigación, se recupera como principal conclusión que el Aprendizaje

Organización (AO) sí tiene una influencia positiva y significativa en el Desempeño Organizacional (DO) de las Instituciones Educativas de Nivel Medio Superior (IEMS) del estado de Tamaulipas en México.

Otra conclusión es que los hallazgos recuperados representan un aporte teórico y empírico que considera una escala para determinar la relación entre AO y el DO en el contexto de instituciones educativas y específicamente en las de nivel medio superior en México. También se concluye que la aplicación del instrumento en cuestión representa una oportunidad para recuperar información valiosa para las diversas autoridades educativas. Lo anterior les permitirá para tomar las decisiones enfocadas que impacten de manera positiva sus indicadores institucionales y en consecuencia desarrollar un mejor desempeño organizacional en sus instituciones educativas.

Es importante señalar que todos los participantes de CBTis y CETis, interpretaron de la misma manera los reactivos del cuestionario aplicado. En consecuencia, se concluye que, si existe confiabilidad en el instrumento aplicado y sus indicadores, siendo confiables para medir las variables implicadas en el estudio.

Finalmente, una línea futura de investigación es considerar la perspectiva de la Teoría de la Complejidad (Morin, 1990) para el análisis y desarrollo de trabajos de investigación relacionados con el AO y el DO. Específicamente, desde un enfoque sistémico, incluir y observar a otras variables y actores (internos y externos), que de manera directa o indirecta están involucradas con el DO de las organizaciones educativas.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 103-112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Acosta, F., Vilorio, D., Arteta, A., & Ospino, C. (2021). Determinantes del desempeño gerencial: Instituciones de Educación Superior del departamento Atlántico-Colombia frente al Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 296-308. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35914>
- Agasisti, T., Barra, C., & Zotti, R. (2016). Evaluating the efficiency of Italian public universities (2008–2011) in presence of (unobserved) heterogeneity. *Socio-Economic Planning Sciences*, 55, 47-58.
- Aguilar-Fernández, M., Macías-Barreto, C., Salgado-Escobar, G., & García-Jarquín, B. (2023). Aplicación de la Metodología de los Sistemas Suaves al sistema mexicano de innovación: e348. *Revista Cubana de Ingeniería*, 14(1). <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/860>
- Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., & Naveed, S. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance: study of higher education institutes. *International journal of academic research*, 3(5), 327-331. [https://www.researchgate.net/publication/257924811\\_IMPACT\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_LEARNING\\_ON\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE\\_STUDY\\_OF\\_HIGHER\\_EDUCATION\\_INSTITUTES](https://www.researchgate.net/publication/257924811_IMPACT_OF_ORGANIZATIONAL_LEARNING_ON_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_STUDY_OF_HIGHER_EDUCATION_INSTITUTES)
- Arechavala, V. & Sánchez, C. (2017). Las universidades públicas mexicanas: los retos de las transformaciones institucionales hacia la investigación y la transferencia de conocimiento. *Revista de la educación superior*, 46(184), 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.09.001>
- Bak, O. (2012). Universities: can they be considered as learning organizations? A preliminary micro level perspective. *The Learning Organization*, 19(2), 163-172.
- Bernárdez, M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Global Business Press.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Indiana: AuthorHouse.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models. *Management Decision*, 2(36), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Castañeda, D., & Fernández-Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245–254. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/113>
- Chawla, S., & Lenka, U. (2015). A study on learning organizations in Indian higher educational institutes. *Journal of Workplace Learning*, 27(2), 142-161. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2014-0052>
- Cuentas, S. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica

- de educación superior: analysis of a university. *Educación*, 27(53), 57-72. <https://doi.org/10.18800/educacion.201802.004>
- Cuevas, J. (2007). Modelo para la evaluación del Desempeño de una organización. *Caos Conciencia*, 1, 5-9.
- Encinas, F. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios gerenciales*, 30(130), 10-17. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1759/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1759/html)
- Espinal, R. (2017). Importancia de la gestión de políticas educativas y la influencia que tienen los organismos internacionales (OCDE, Banco Mundial, UNESCO y PREAL) en las reformas de los sistemas educativos. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Fikri, M., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y., Waruwu, H., Fauji, A., Shobih, A., Singgih, E., Sudiyono, R., Agistiawati, E., & Dewi, W. (2020). A Mediation Role of Organizational of Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 398-423. <https://ummaspul.e-journal.id/EdupsyCouns/article/view/498>
- Filmer, D., Langthaler, M., Stehrer, R., & Vogel, T. (2018). Learning to realize education's promise. *World Development Report. The World Bank*.
- Fuentes, P. & Huerter, G. (2023). El Modelo Mexicano de Formación Dual y la Educación Media Superior en el Estado de Hidalgo, México. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 53(1), 339-368. <https://rlee.iberomx/index.php/rlee/article/view/537>
- Gallego, D. & Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. Pearson Educación
- Garzón M. & Fischer, A. (2008). Estudio descriptivo sobre el aprendizaje organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia y República Dominicana. *Investigación administrativa*, 39(106), 18-53.
- Gobierno de México (2021). ¿Qué es la DGETI?. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/direccion-general-de-educacion-tecnologica-industrial-dgeti>
- Gonzales, C., García, J., Huarote, S., Nuñez, I., Isusqui, P., & Portugal, M. (2023). *La universidad y las políticas inclusivas Latinoamericanas desde los organismos Internacionales*. Mar Caribe.
- González, A., Pedraza, N., & Barajas, J. (2022). El aprendizaje organizacional y las competencias del capital humano en el desempeño de instituciones de educación media superior. *Información tecnológica*, 33(4), 191-200.
- González, A., Pedraza, N., Barajas, J., & Álvarez, M. (2021). Capital humano, aprendizaje y desempeño organizacional en escuelas de educación media superior mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 283-305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37008>
- González, M. (2018). Percepción del desempeño docente-estudiante en la modalidad mixta desde una mirada ecosistémica. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 370-393.

- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., & Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hair J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair, J., Anderson, R., Barry, B., & Black, W. (2014). *Multivariate data analysis*. (7<sup>th</sup> Edition). Pearson.
- Hartono, A., Wahyudi, S., Harahap, P., & Yuniawan, A. (2017). Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence. *International journal of environmental & science education*, 12(4), 865-878. <http://www.ijese.net/makale/1851.html>
- Hashim, H., Ishak, N., & Hilmi, Z. (2015). Influence of organizational climate on disabled job embeddedness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 202, 242-251.
- Henseler, J., Dijkstra, T., Sarstedt, M., Ringle, C., Diamantopoulos, A., Straub, D., Ketchen, D., Hair, J., Hult, G., & Calantone, R. (2014). *Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013)*, *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sarsted, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academic of marketing science*, 43(1), 115-135
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill.
- Hervis, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 1-25. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Kaplan, S., & Norton, D. (1992). El balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*. 4-10.
- Lenz, R. (1981). Determinants' of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, 2(2), 131-154. <https://www.jstor.org/stable/2486047>
- León, L., & Aguilar, M. (2023). Desempeño de las organizaciones desde una visión a través de teoría del caos y la complejidad. *Apuntes De Ciencia & Sociedad*, 11(1), 57-69. <https://doi.org/10.18259/acs.2023007>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Torres-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-97282014000300040](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282014000300040)
- Londoño-Patiño, J. & Acevedo-Álvarez, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7). <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323-329. <https://>



- [reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9628](http://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9628)
- Machorro, F., & Romero, M. (2017). Propuesta de un Instrumento de Autoevaluación del Desempeño Organizacional en Instituciones Públicas de Educación Superior en México. *Formación Universitaria*, 10(3), 3-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6039539>
- Maita, R. (2019). *Gestión educativa, desempeño docente y cultura organizacional en las Instituciones Públicas de la UGEL 07-Lima*. [Repositorio de la Universidad César Vallejo. Posgrado Facultad de Ciencias Empresariales. Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad Lima Norte]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27297>
- Miñano, V. (2023). Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2022. Informe español. *Supervisión 21: revista de educación e inspección*, (67), 16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8771490>
- Mondéjar, J. (2017). Modelos de ecuaciones estructurales con PLS (Partial Least Squares), V Jornadas de Investigación Científica del Turismo. *Málaga*, 29.
- Moreno, C. (2017). Las reformas en la educación superior pública en México: rupturas y continuidades. *Revista de la educación superior*, 46(182), 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.03.001>
- Morin, E. (1990). *Introduction a la pensée complexe*. ESF.
- Narayan, A., & Stittle, J. (2018). The role of accounting in transforming public tertiary institutions in New Zealand. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 503- 530. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2016-2722>
- Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. ITSON.
- Olmos-Peña, S., & Nares-Hernández, J. (2023). Aproximación a un modelo tecnológico educativo: un enfoque desde la ciencia de los sistemas. *Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 17(5), 1-12.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico- OCDE (2018). *Getting it Right Prioridades Estratégicas para México*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico- OCDE (2017). *Estudios Económicos de la OCDE*. Organisation for Economic Cooperation and Development
- Örtenblad, A., & Koris, R. (2014). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a “multi-stakeholder contingency approach”. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 173-214. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2013-0010>
- Osterhaus, D. (2016). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academica Quality improvement project). Accreditation Processes.
- Pedraza, N. & González, A. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño



- organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>
- Ramírez, Y. & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 173–188.
- Ramírez-Zambrano, A., Velasco-Arellanes, F., & Vera-Noriega, J. (2015). Procesos escolares y eficiencia interna: ¿Cuál es la relación con el logro académico en la Educación Media Superior mexicana? *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23, 53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275041389023>
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International journal of management reviews*, 11(4), 463-494. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>
- Rivas-Peralta, M., Fernández-Monge, L., Palacios-Garay, J., García De la Cruz, L., & Valverde-Cárdenas, M. (2022). Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura (2015 – 2021). *Polo del Conocimiento*, 7(1), 1086-1103. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v7i1.3530>
- Rojas, M., Angulo, H., y Velázquez, I. (2000). Rentabilidad de la inversión en capital humano en México. *Economía Mexicana Nueva Época*, 9(2), 113-142.
- Rübenich, N., Dorion, E. & Eberle, L. (2019). Organizational learning and benchmarking in university technology courses: A Brazilian experience. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 530-547. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-03-2018-0078/full/html>
- Salgado, J. & Calderón, L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. (Ponencia) presenta en México, en el XIX congreso internacional de contaduría, administración e informática. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2014/17.05.pdf>
- Segatto, C., & Abrucio, F. (2017). A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. *Revista Do Serviço Público*, 68(1), 85 - 106. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i1.762>
- SEP (2023). *Conoce el sistema educativo nacional*. <https://www.gob.mx/sep/articulos/conoce-el-sistema-educativo-nacional>
- Seyyed, S., Zirak, R., Azad, R., & Golparvar, B. (2016). Determining the relationship between organizational learning mechanisms and teachers' knowledge sharing behavior and professional development ability. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 218- 230. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60191>
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, 53, 231.
- Varela, N., Charles, E., Dorion, H., & Eberle, L. (2019). Organizational learning and benchmarking in university technology courses: A Brazilian experience. *Benchmarking: an international Journal*, 26(2), 1–19. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0078>
- Vidal, C. (2017). Modelo de capital

- intelectual para la investigación en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. *Actualidades Investigativas En Educación*, 17(1), 400-427. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i1.27332>
- Watkins, K. & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Yarzabal-Coronel, N., Rey-Benguría, C., Castro-Rodríguez, C., Cuéllar-Orozco, M., & Patiño-Ortiz, J. (2018). Propuesta de un modelo para mejorar el desempeño educativo del nivel Medio Superior del Instituto Politécnico Nacional. *Científica*, 22(1), 17-27. <https://www.redalyc.org/journal/614/61458000003/html/>
- Zazueta, M. A., Jacobo, C. A., & Ochoa, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 430-443. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>