



Revista Científica "Visión de Futuro"  
ISSN: 1669-7634  
ISSN: 1668-8708  
revistacientifica@fce.unam.edu.ar  
Universidad Nacional de Misiones  
Argentina

## Una revisión sistemática de la literatura del aprendizaje organizacional y el desempeño

**Martínez Aragón, Cynthia Lizeth; Aguilar Morales, Norma**

Una revisión sistemática de la literatura del aprendizaje organizacional y el desempeño

Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 27, núm. 1, 2023

Universidad Nacional de Misiones, Argentina

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357972230001>

**DOI:** <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.001.es>

Los trabajos publicados en esta revista están bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 2.5 Argentina. Importante: El autor es el titular de los derechos de explotación de los contenidos del artículo de su autoría.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

# Una revisión sistemática de la literatura del aprendizaje organizacional y el desempeño

A systematic review of the organizational learning and performance literature

*Cynthia Lizeth Martínez Aragón*  
*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México*  
cynthiamrtz@hotmail.com

DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.001.es>  
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357972230001>

*Norma Aguilar Morales*  
*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México*  
gialca@hotmail.com

Recepción: 14 Enero 2022  
Aprobación: 04 Abril 2022

## RESUMEN:

Las organizaciones de todos los sectores se encuentran en una lucha constante por subsistir y hacer frente a los cambios del entorno globalizado y complejo. Donde variables relacionadas con el capital humano que beneficien el desempeño se hacen relevantes para adaptarse. Bajo este escenario el propósito del presente documento es identificar la relación del aprendizaje organizacional y el desempeño, mediante una revisión sistemática de literatura donde se establecieron criterios de selección e inclusión, así como una estrategia de búsqueda. Dentro de los principales hallazgos se destaca que los países pertenecientes a Asia se han preocupado más por las temáticas, ya que la mayoría de los artículos revisados provienen de ahí y en su mayoría cuentan con un enfoque cuantitativo. Además, algunos estudios agregaron variables como la gestión del conocimiento, innovación, liderazgo transformacional, entre otras. Se concluye que son temáticas importantes, que se han estudiado poco, además, el enfoque cualitativo y mixto, se estudiaron en menor instancia. Lo cual, una investigación de ambas variables tiene potencial de ser novedosa e interesante tanto para la academia, como para empresarios y puestos gerenciales que deseen aumentar el desempeño.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje organizacional, Desempeño, Revisión sistemática, Organizaciones.

## ABSTRACT:

Organizations from all sectors are in a constant struggle to survive and face changes in the globalized and complex environment. Where variables related to human capital that benefit performance become relevant to adapt. Under this scenario, the purpose of this document is to identify the relationship between organizational learning and performance, through a systematic review of the literature where selection and inclusion criteria were established, as well as a search strategy. Among the main findings, it is highlighted that the countries belonging to Asia have been more concerned with the issues, since most of the articles reviewed come from there and most of them have a quantitative approach. In addition, some studies added variables such as knowledge management, innovation, transformational leadership, among others. It is concluded that they are important themes, which have been studied little, in addition, the qualitative and mixed approach, were studied in a lesser instance. Which, an investigation of both variables has the potential to be novel and interesting both for the academy, as well as for businessmen and management positions that wish to increase performance.

**KEYWORDS:** Organizational learning, Performance, Systematic review, Organizations.

## INTRODUCCIÓN

El entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones es complejo e impredecible, lo cual, las ha obligado a generar estrategias que les permita hacer frente a las adversidades y subsistir. De acuerdo a Khunsoonthornkit y Panjakajornsak (2018) en los últimos años los países prósperos han mostrado mayor interés en la investigación y se han enfocado en el desarrollo de sus empresas tanto públicas como privadas, donde se ha destacado el estudio de diferentes variables. El aprendizaje organizacional y el desempeño son parte esencial para crear un desarrollo sistemático, además, son variables que las empresas consideran para adaptarse a los cambios y posicionarse en el mercado, haciendo frente a sus rivales.

Aunado a lo anterior, Zhu, et al. (2018) mencionan que el desempeño es mayor cuando el aprendizaje organizacional se encuentra fuerte y consolidado, o bien, cuando una empresa tiene un alto rendimiento su funcionamiento podría ser mejor si cuenta con un alto nivel de aprendizaje. Sin embargo, aprendizaje no suele ser un proceso sencillo y no siempre es posible para las empresas el transmitir el conocimiento fácilmente entre los miembros de la organización, lo cual repercute directamente en su desempeño y por consecuencia al logro de objetivos, debido a que el conocimiento se encuentra dentro de una sola persona y no en todas las que deberían tenerlo, o bien, en ocasiones sucede que la persona que cuenta con el conocimiento, termina su relación laboral con la empresa y esta se queda sin esa información valiosa, por no saberla transmitir a los demás. Además, de acuerdo con Saunila, et al. (2015) la literatura sobre el desempeño, ha dejado fuera las prácticas del trabajo reflexivo en donde los miembros de la organización aprenden con ayuda de sus propias experiencias laborales y la de las demás personas, lo cual es preocupante, pues son aspectos esenciales para alcanzar un mejor desempeño en la empresa, debido a que el proceso de aprendizaje les permite desarrollarse personal y profesionalmente. Confirmando lo anterior, Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018) aseguran que una organización que cuente con una baja capacidad para desarrollar aprendizaje, está orientada a contar con un bajo desempeño.

Como se mencionó anteriormente, es posible destacar la importancia del aprendizaje organizacional porque mediante este es como se pueden adquirir y compartir los conocimientos. Por su parte, Ali, et al. (2020) mencionan que el aprendizaje organizacional beneficia el desempeño y que suele ser considerado como una fuente de ventaja competitiva para las empresas que le dan la importancia para estudiarla e implementarla de forma adecuada.

De igual manera, Bhaskar y Mishra (2017) aseguran que la competencia en todos los sectores suele ser cambiante, obligando a las empresas a generar cambios, actualizarse, aprender y desaprender para subsistir o posicionarse, lo cual, para lograrlo se destaca la creación de una ventaja comparativa que es posible generarla mediante una buena gestión del aprendizaje organizacional. Por lo cual, Migdadi (2021) propone que al momento de realizar estudios sobre la capacidad de aprendizaje organizacional, es posible obtener resultados que permitirán a los gerentes y empresarios establecer prácticas y brindar los recursos necesarios a las personas para que aumenten su esfuerzo y mejoren el aprendizaje.

En ese sentido, Nonaka y Takeuchi (2007) proponen que las organizaciones con el paso del tiempo han logrado permanecer y ser exitosas por su creación de conocimiento dentro de la misma, es decir, es necesario que exista la generación de conocimiento y poder compartirlo entre los miembros, para posteriormente aplicarlo en la creación de nuevos productos, servicios o en procesos de la empresa. Dicha habilidad, es un aspecto importante para una organización que pretende generar una ventaja competitiva, que lo posiciona dentro del mercado en el que se encuentra.

En adición, se considera que el aprendizaje, específicamente el informal, aporta actitudes positivas que evitan que los trabajadores renuncien a sus empleos, al crear un compromiso, lo cual, es de interés para los directivos, ya que al contar con empleados comprometidos con la organización es más fácil que aumente el desempeño, logrando el cumplimiento de objetivos y un ambiente laboral más ameno (Ryu & Moon, 2019; Yoon, et al., 2018)

Sin embargo, Alcántara (2020) menciona que la emergencia sanitaria actual de SARS-COV-2 ha perjudicado a millones de organizaciones, ya que se encuentran paralizadas o laborando con la nueva normalidad. Lo cual, pondrá a prueba la capacidad de adaptación y recuperación de estas, que dependerá en gran instancia del aprendizaje y su facilidad por mejorar su desempeño para lograr adaptarse al entorno complejo y hacer frente a los competidores.

Como se ha hecho mención, las organizaciones se encuentran estancadas con riesgo de desaparecer. Bajo este escenario el propósito del presente documento es identificar la literatura actual sobre el aprendizaje organizacional y el desempeño, mediante una revisión sistemática de literatura que abarcó el período anual del 2011-2021, para que los resultados y conclusiones obtenidos del documento, permitan a los investigadores y

directivos de las empresas crear propuestas de mejora para permanecer y ser competentes, evitando el cierre y la recesión de la economía.

## DESARROLLO

### Método

Para alcanzar el objetivo establecido, se realizó una revisión sistemática de la literatura, que, de acuerdo con Benet, et al. (2015) es una forma de identificar, evaluar e interpretar estudios tanto teóricos como empíricos disponibles sobre algún tema en específico o un fenómeno. Además, es importante mencionar que es considerada como un estudio secundario, debido a que está conformado por el análisis de estudios primarios que ya han sido realizados.

Para su realización, se llevó a cabo mediante la estructura propuesta por Fortich (2013) que consta de los siguientes elementos: resumen estructurado, antecedentes, objetivos de la revisión, estrategia de búsqueda, criterios de selección, resultados y análisis de resultados, al final se presentan las conclusiones y recomendaciones propuestas por los autores. Asimismo, a pesar de no incluir un metá-análisis, se siguieron los estándares establecidos por el modelo Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA), mediante el cual, se va siguiendo un proceso y se van aplicando criterios de inclusión y exclusión de documentos, para finalmente contar con el número de publicaciones para llevar a cabo la revisión sistemática (Hutton, et al., 2016).

### Búsqueda de documentos

Primeramente, para llevar a cabo el proceso de revisión de documentos (ver Figura 1), se estableció como estrategia de búsqueda la utilización de los tesauros de las variables y las siguientes combinaciones de palabras clave: aprendizaje organizacional y desempeño, aprendizaje y desempeño organizacional, aprendizaje organizacional y desempeño empresarial, asimismo, en idioma inglés: learning organizational and performance, organizational learning and performance, organizational learning and business performance, learning organisational and performance, organisational learning and performance, organisational learning and business performance. Para buscar en las diferentes bases de datos científicas a las que se tenía acceso, que en este caso fue: Emerald, Scopus, Web of Science, ProQuest, Redalyc y Scielo.

Posterior a ello, se establecieron los criterios de selección para la presente revisión: el primer criterio de inclusión a considerar fue la fecha, incorporando artículos que no tengan más de diez años de antigüedad (para lo cual, se filtró dentro de las bases de datos documentos del año 2011 al 2021). El segundo criterio, fue la procedencia, los artículos deberán provenir únicamente de revistas científicas indizadas de bases de datos científicas antes mencionadas. Dentro del tercer criterio, se incluyó el idioma en el que están publicados, descargando únicamente artículos en idioma inglés y español. Por último, solo se seleccionaron documentos que contengan ambas variables, es decir, se descartan los que solo consideraron una.

Por otro lado, respecto a los criterios de exclusión se descartó la literatura gris, es decir documentos como actas de congreso, proyectos, tesinas, tesis, trabajos finales de pregrado o posgrado, disertaciones, entre otros, ya que se especificó que únicamente se descargarán artículos procedentes de revistas científicas reconocidas e indizadas. Asimismo, se descartaron archivos provenientes de fuentes no confiables y que estuvieran escritos en algún otro idioma que no sea el inglés o español.

Una vez obtenido el listado de artículos que fueron incluidos, se procedió a la eliminación de duplicados para unificar la información, ya que en ocasiones el mismo archivo se encontraba en diferentes bases de datos. Por último, se realizó una lectura para analizar el resumen y el texto completo, para verificar que

realmente se estuvieran analizando las temáticas de desempeño y el aprendizaje organizacional. Esto debido a que se observó que algunos artículos llevaban como título las variables y se hacía mención en el resumen, sin embargo, al momento de leer el resto del texto no se encontraba evidencia de ello, o bien, incluían otras diferentes a las descritas.

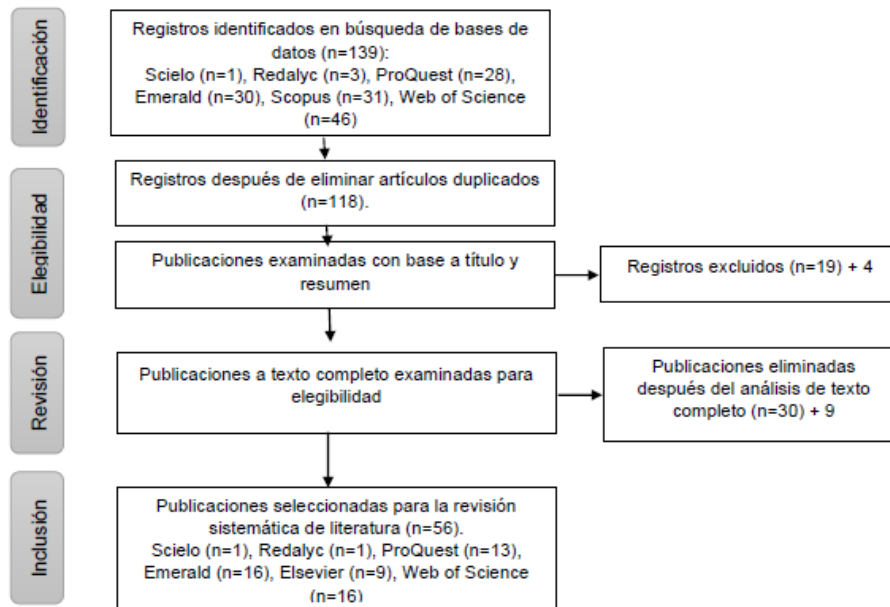


FIGURA 1  
Proceso de revisión  
Elaboración propia.

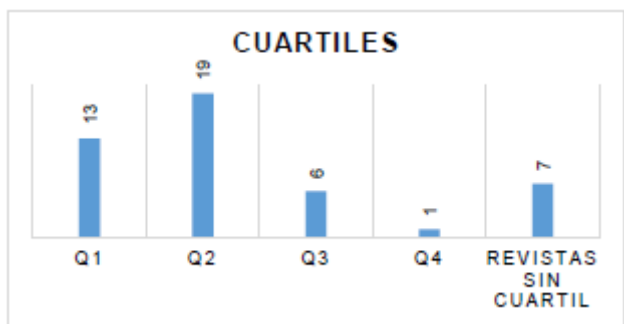
Finalmente, una vez aplicados los criterios establecidos de inclusión y exclusión se obtuvo un total de 139 artículos de las diferentes bases de datos a las que se tenía acceso. Conforme avanzaba el proceso de revisión (ver Figura 1) el número iba disminuyendo considerablemente, es decir, después de eliminar duplicados, examinar títulos, resúmenes y contenido, se obtuvo finalmente un total de 56 archivos que fueron válidos para ser incluidos en la presente revisión y proceder a su análisis que se irá explicando detalladamente a lo largo del documento.

## Cuartiles de las revistas

De acuerdo con García-Pereira y Quevedo-Blasco (2015), el cuartil hace referencia a una división de todas las revistas de cada categoría, las cuales se encuentran ordenadas en cuatro partes, las cuales fueron ordenadas mediante su factor de impacto de mayor a menor.

Indicando que en el Q1 se encuentran las revistas pertenecientes al primer cuarto del total de la revista, es decir, se conforma por el primer 25%; en el Q2 la revista corresponde al segundo cuarto ocupado del 25 al 50%; el Q3 consta del tercer cuadro del total de la revista, del 50 al 75%; finalmente, en el Q4 la revista se encuentra en la parte final del total, del 75 al 100%.

En ese sentido, en los artículos analizados el cuartil de revistas no fue propiamente un criterio de inclusión o exclusión, sin embargo, se identificó que de las 56 publicaciones, 39 se encuentran publicados en revistas que se encuentran en el sistema de cuartil (ver Figura 2).



**FIGURA 2**  
Cuartiles de Revistas  
Elaboración propia.

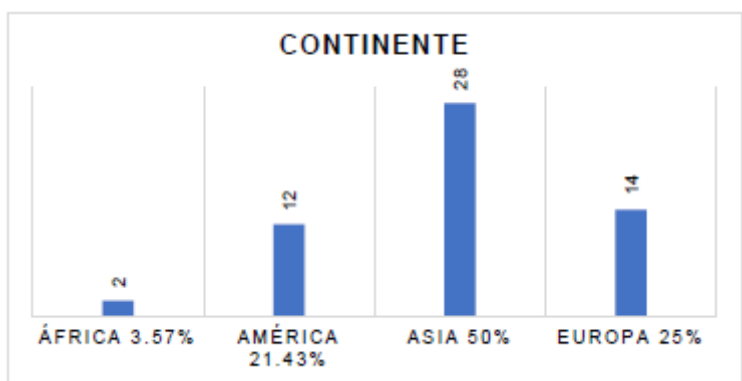
Las revistas pertenecientes al Q1 y Q2 son las que cuentan con un factor de impacto mayor, por el contrario las Q3 y Q4 son las de menor impacto (Marín & Arriojas, 2021). Es posible observar (ver Figura 2), que la mayoría de los artículos analizados se encuentran publicados en revistas con Q1 y Q2, lo cual indica que son publicaciones con mejores indicadores. De igual forma, se muestra que 7 de los 56 artículos, pertenecen a revistas que no incluyen el sistema de cuartiles, que por lo general, son revistas que no pertenecen a Scopus o Web of Science.

### Procedencia de publicaciones

Con el propósito de conocer el lugar donde se realizaron más estudios sobre las temáticas en conjunto, se procedió a hacer un análisis sobre el país donde se llevaron a cabo las investigaciones. Por cuestiones de practicidad y para una mejor comprensión, se agruparon por continentes (ver Figura 3), se observa que la mayoría pertenecen al continente asiático, debido a que cuenta con la mitad de publicaciones con un 50% del total, en segundo lugar se encuentra el continente europeo con un 25%.

En la figura 3, se puede observar de manera gráfica una gran diferencia de los porcentajes obtenidos entre el continente con menor (África) y mayor (Asia) número de documentos.

Esto debido a que los continentes que resultaron con menores porcentajes, son América que cuenta con un 21.43% y África con 3.57%, siendo los dos con menor productividad sobre estudios científicos publicados en las bases de datos sobre el aprendizaje organizacional y el desempeño en los últimos diez años.



**FIGURA 3**  
Procedencia por continente  
Elaboración propia.



Si bien, las variables juntas no han sido tan investigadas como se esperaba en el periodo establecido (2011-2021), es necesario mencionar que de acuerdo con Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018) la importancia de este tipo de estudios, radica en que el ser una organización que aprende, conlleva a que los empleados comprendan lo que deben hacer y que realicen sus actividades de forma eficiente, lo cual, genera un mayor desempeño. Es decir, la relevancia del aprendizaje organizacional radica principalmente en aumentar la eficiencia con el apoyo de la creación y generación de conocimientos, alcanzando una mayor rentabilidad y la permanencia de las empresas.

De los 56 documentos revisados, se obtuvieron únicamente 12 que se realizaron en América (ver Figura 3), solo cuatro de ellos están publicados en idioma español, de los cuales, dos estudios provienen de bases de datos latinoamericanas específicamente Redalyc y Scielo, cabe resaltar que en toda la búsqueda solo esos dos artículos fueron encontrados en esas bases de datos. Lo cual, podría indicar que estos países aún no le prestan la atención y la importancia debida a las variables, mostrando un posible vacío en el conocimiento que podría ser estudiado por la comunidad científica para enriquecer la información tanto de manera empírica, como teórica.

Finalmente, se encontraron investigaciones sobre el aprendizaje organizacional y el desempeño analizado desde diferentes puntos de vista (por ejemplo individual, organizacional, empresarial, financiero, no financiero, entre otros), sin embargo, algunos hacían mención de las variables en su título, pero no venía información al respecto en el resto del documento ni evidencia de haber estudiado la temática, por lo tanto se descartaron. Asimismo, a lo largo de la búsqueda en las bases de datos, se hallaron otras publicaciones que lo estudiaron individualmente y no se contemplaron para la presente revisión, ya que uno de los criterios para ser incluidos en el presente análisis se especificaba que debían considerar ambas.

## Estudios por año

Para identificar la existencia de una evolución en la cantidad de publicaciones anuales y para conocer los años donde se obtuvo mayor y menor productividad (ver Tabla 1), se procedió a calcular el número de estudios y el porcentaje equivalente a cada año, los cuales se presentan a continuación.

Esto con el propósito de observar si las publicaciones van en aumento o están disminuyendo con el tiempo, además, para buscar evidencia sobre si es un tema que ha tomado relevancia y popularidad en los últimos diez años o simplemente se ha perdido interés por parte de la academia y los empresarios de estudiarlo en conjunto.

TABLA 1  
Estudios publicados por año

Año	Estudios	%
2011	6	10.71
2012	3	5.36
2013	2	3.58
2014	1	1.79
2015	5	8.93
2016	4	7.14
2017	6	10.71
2018	8	14.28
2019	5	8.93
2020	11	19.64
2021	5	8.93
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Elaboración propia.

Después de analizar los resultados (ver Tabla 1), no se logró identificar la existencia de una evolución ni un crecimiento continuo de publicaciones en el período establecido como se tenía previsto, es decir el número de artículos no aumentaba o disminuía conforme pasaban los años, ya que son variantes, sin alguna secuencia. Sin embargo, es posible observar que el año con mayor número de artículos fue el 2020 con 11 que equivale a un 19.64%, se esperaba que en el 2021 resultara con un porcentaje similar o que aumentara, pero no fue así, lo que podría significar que esas investigaciones aún no han sido publicadas o se encuentran en otras bases de datos a las que no se tiene acceso.

En segundo lugar se encuentra el año 2018 con un 14.28%, en tercer lugar fueron en el 2011 y 2017 con un 10.71% respectivamente, mostrando una diferencia poco significativa en los números en comparación con el 2020. Por el contrario, en el 2014 fue donde hubo menor número de publicaciones, ya que solo se encontró una publicación en ese año, lo que equivale a un 1.79% del total, lo cual, si demuestra una diferencia significativa entre los primeros años y el 2020.

## Enfoque de los estudios

En lo que respecta a la metodología utilizada en los artículos seleccionados para la presente revisión, se obtuvo que 52 de ellos son empíricos y únicamente cuatro son teóricos. De los cuales (ver Tabla 2), en su mayoría son cuantitativos, es decir, de 40 publicaciones 36 utilizaron una metodología cuantitativa, solo dos fueron cualitativos, el primero fue en Europa (Kopp, et al., 2020) y el segundo en América (Olejarski, et al., 2018), uno con enfoque mixto en Europa (Kleefstra, et al., 2020).

Con los resultados de este apartado se alcanza a identificar un área de oportunidad y de interés para futuros estudios sobre las variables, tanto en la parte cualitativa, como en la mixta, debido a que en esos enfoques no se encontraron tantos artículos publicados.



TABLA 2  
Enfoque de los estudios

Autor (es) y año	Enfoque			
	Cuantitativo	Cualitativo	Mixto	Teórico
Nzuve y Omolo (2012); Alashwal, et al. (2019); Phong y Zar (2013); Pham y Hoang (2019); Imran, et al. (2017); Ahmed, et al. (2018); Zhu, et al. (2018); Milbratz, et al. (2020); Valdez-Juárez, et al. (2019); Mutahar, et al. (2015); Rawashdeh, et al. (2021); Gomes y Wojahn (2017); Canessa-Terrazas, et al. (2017); Hakala y Kohtamäki (2011); Zhou, et al. (2015); Pokharel y Choi (2015); Hooi (2019); Kuo (2011); Siddique (2018); Hooi (2020); Zgrzywa-Ziemak y Walecka-Jankowska (2020); Migdadi (2021); Oh (2019); Obeso, et al. (2020); Jain y Moreno (2015); Bhaskar y Mishra (2017); Oyewobi, et al. (2021); Çömlek, et al. (2012); Chao (2018); Ali, et al. (2020); Khunsoonthornkit y Panjakajornsak (2018); Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011); Tafvelin, et al. (2017); Barba, et al. (2014); Hussein, et al. (2016); Fernández-Mesa, et al. (2012); Zazueta, et al. (2021); Zhao, et al. (2011); Mihi, et al. (2011); Wahda, (2017); Shahriari y Mohsen (2020); Öztürk, et al. (2016); Wang y Ellinger (2011); Guinot, et al. (2013); Khan, et al. (2020); Tong, (2020); Nunes, et al. (2016); Gomes, et al. (2021); Azizi, (2016).	X			
Kleefstra, et al. (2020).			X	
Kopp, et al. (2020); Olejarski, et al. (2018).		X		
Saunila, et al. (2015); Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018); Sierra (2018); Patky, (2020).				X
Total	49	2	1	4
%	87.50	3.57	1.79	7.14

Elaboración propia.

Es necesario hacer énfasis y comprender que el enfoque cuantitativo no es el único ni el mejor para realizar una investigación sobre el aprendizaje organizacional y el desempeño en conjunto, sin embargo, de acuerdo con lo encontrado en la presente revisión sistemática de literatura, es lo más utilizado en los últimos diez años. Además, es recomendable la utilización de otros enfoques para analizarlo desde otro punto de vista para ampliar la información y generar mayor aporte empírico en diferentes sectores y países.

Por ejemplo, Martínez-Aragón, et al. (2022) mencionan que el estudiar las variables con un enfoque cualitativo, sería punto de partida para observar otras perspectivas que permitan contrastar y complementar los resultados de estudios ya existentes. Si bien, es importante destacar que a pesar de ser enfoques distintos, estos no necesariamente deben estudiarse por separado, ya que al utilizar ambos, es posible visualizar elementos que quizá con uno solo no sería posible.

Se espera que conforme pase el tiempo, se destaque la importancia de estas investigaciones y que se vayan incorporando artículos con diferentes enfoques metodológicos (específicamente cualitativos y mixtos) para enriquecer la teoría y la información empírica ya existente en las bases de datos. De igual manera, se cuenta con la expectativa de que se incorporen otras variables en los estudios para profundizar mejor e identificar

posibles correlaciones, incluso la realización de modelos, esto con el propósito de continuar con estudios que permitan la comprensión de un fenómeno y así proponer procesos o propuestas de mejora que sean de utilidad para las organizaciones.

### Inclusión de otras variables

Como se ha mencionado anteriormente, el presente documento se enfocó solamente en análisis de estudios que contemplaran el aprendizaje organizacional y el desempeño, sin embargo, algunos artículos incorporaron otras variables para realizar su investigación (ver Figura 4), esto debido a la posible relación, versatilidad e interés con otras temáticas.

Donde se destaca que en su mayoría se agregaron temáticas como la innovación, la gestión del conocimiento y la orientación al mercado, empresarial y emprendedora. También se encontró que en algunos de los estudios analizados que incorporaron otros temas, el aprendizaje organizacional fungió como una variable mediadora, es decir, era la que facilitaba la comprensión de como una variable afecta a otra y lo que está rigiendo la relación presentada (Fernández-Mesa, et al., 2012; Imran, et al., 2017; Valdez-Juárez, et al., 2019; Hooi, 2020; Obeso, et al., 2020).



FIGURA 4  
Inclusión de otras variables  
Elaboración propia.

Gracias a los resultados mostrados en los artículos analizados, se ha logrado confirmar y concluir que existe una correlación entre el aprendizaje organizacional y desempeño en diferentes sectores y países del mundo. Inclusive algunos estudios agregaron otras variables como: gestión del conocimiento (Imran, et al., 2017; Kuo, 2011; Obeso, et al., 2020; Jain & Moreno, 2015; Mihi, et al., 2011; Wahda, 2017), orientación emprendedora (Zhu, et al., 2018; Fernández-Mesa, et al., 2012; Zhao, et al., 2011; Nunes, et al., 2016; Gomes,

et al., 2021), orientación al mercado (Ahmed, et al., 2018), orientación empresarial (Hakala & Kohtamäki, 2011), innovación (Milbratz, et al., 2020; Gomes & Wojahn, 2017; Migdadi, 2021; Çömlek, et al., 2012; Chao, 2018; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Hussein, et al., 2016; Fernández-Mesa, et al., 2012; Wang y Ellinger, 2011; Patky, 2020), responsabilidad social empresarial (Valdez-Juárez, et al., 2019), entre otros.

## CONCLUSIÓN

Las organizaciones conforme ha pasado el tiempo han ido evolucionando tanto en sus procesos como en las formas de administrarse para ser más eficientes y competitivas, logrando hacer frente a sus rivales y adaptarse al entorno al que se encuentran inmersas. Para lograrlo han considerado diferentes factores, siendo el aprendizaje organizacional uno de ellos, debido a que las empresas que aprenden son las que más se preocupan por que sus miembros adquieran y compartan sus conocimientos con los demás, esto con el propósito de que realicen sus actividades de manera eficiente y así aumentar el desempeño de la organización.

Aunado a lo anterior, se destaca que el desempeño también ha sido estudiado en los últimos años. Sin embargo, se encontraron diferentes tipos y es necesario, que los autores especifiquen qué tipo están considerando, debido a que puede crear confusión. Incluso, hubo documentos que se descartaron para el presente artículo, ya que en el título se hacía mención del desempeño, pero no se profundizaba después. Dentro de los estudios analizados, los más recurrentes fueron: desempeño individual, organizacional, financiero, no financiero, comercial, empresarial, entre otros. Lo cual, muestra una necesidad de crear un consenso y una clasificación de los tipos de desempeño, que permita a los investigadores enfocarse y no crear confusión en los lectores.

En la presente revisión sistemática de literatura, fue posible observar el número de investigaciones que incorporaron el aprendizaje organizacional y el desempeño en conjunto en el periodo de 2011-2021. Siendo indiscutiblemente que el continente asiático es el mayor productor de artículos científicos en bases de datos y revistas indexadas, destacando a países como Malasia, Turquía, Jordania, India, Pakistán, entre otros, indicando que las naciones pertenecientes a Asia son las que se han preocupado más por esos aspectos, en comparación con los demás continentes y buscan alternativas como el aprendizaje para que sus organizaciones aumenten su desempeño, lo cual, ha permitido que las empresas del continente mencionado, han logrado mejores resultados.

De todos los artículos analizados en el presente documento, solo tres fueron realizados en México, el primero (Valdez-Juárez, et al., 2019) estuvo enfocado en pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector primario, secundario y terciario, incorporaron la responsabilidad social empresarial con un enfoque cuantitativo. Para analizar y validar sus resultados, utilizaron una técnica estadística del modelo de ecuaciones estructurales, se encontró que el aprendizaje organizacional fungió como una variable mediadora en el estudio y que es un factor esencial para aumentar el desempeño (específicamente el financiero) de las empresas, confirmando lo que se ha ido mencionado anteriormente.

El segundo artículo en México, se llevó a cabo en pequeñas y medianas empresas comerciales (Zazueta, et al., 2021), que mediante un modelo de regresión lineal simple se demostró que el aprendizaje organizacional influye en el desempeño organizacional. Finalmente, se encontró un documento de revisión de literatura en México (Sierra, 2018) que incorporaba el emprendimiento y el compromiso organizacional, aludiendo que existe una relación entre las variables. Con los estudios antes mencionados se demuestran relaciones e influencias entre el aprendizaje organizacional y el desempeño, además, fue posible encontrar áreas de interés para futuros estudios organizacionales.

En ese sentido, analizando los artículos anteriores, se encontró que las variables se han abordado poco, principalmente en países latinoamericanos, además, se espera un aumento de publicaciones al respecto. Además, el enfoque cualitativo y mixto, se estudiaron en menor instancia. Lo cual, una investigación de

ambas variables tiene potencial de ser novedosa e interesante tanto para investigadores y profesores, como para empresarios y puestos gerenciales que deseen aumentar el desempeño de sus organizaciones.

De igual manera, se recomienda la realización de una revisión sistemática de literatura de cada variable por separado de forma individual centrándose en los sectores donde se han estudiado, las conceptualizaciones, evoluciones teóricas, así como los instrumentos utilizados, esto debido a que fueron aspectos que no se consideraron en este documento y que como se ha mencionado, son de interés para diferentes grupos de personas. También se sugiere en un futuro una nueva revisión donde se contemplen ambas temáticas, debido a que en la presente solo se analizaron documentos de bases de datos a las que se tuvo acceso, limitando ligeramente el estudio.

Finalmente, se encontraron un total de 12 artículos en el continente de América, de los cuales solo tres de ellos se realizaron en México. De los documentos encontrados del continente americano, se publicaron cuatro en idioma español y en bases de datos latinoamericanas. Lo cual, indica que la región no le da la importancia a las variables, se sugiere a la comunidad informarse y prestar mayor atención en las temáticas presentadas, para lograr que las organizaciones se desempeñen de mejor manera y busquen procesos de aprendizaje, para generar ventajas competitivas que los posicionen en el mercado. Además, a lo largo del documento se ha identificado algunos vacíos en el conocimiento que podrían ser de interés para la comunidad científica y estudiantil para investigar y enriquecer la información ya existente.

## REFERENCIAS

1. Ahmed, F., Kitchlew, N., Bajwa, S. U., & Shahzad, K. (2018). Congruence of market orientation and organizational learning: Performance perspective. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 309-329. <http://hdl.handle.net/10419/188347>
2. Alashwal, A. M., Low, W. W., & Kamis, N. A. M. (2019). Effect of inter-organizational learning on construction SMEs performance. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 495(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/495/1/012043>
3. Alcántara, S. A. (2020) Educación superior y COVID-19: una perspectiva comparada. En *IISUE (Ed.) Educación y pandemia. Una visión académica*. UNAM.
4. Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>
5. Azizi, B. (2016). The study of relationship between organizational learning and organizational performance. *Revista Administração em Diálogo*, 19(1), 164-172. <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v19i1.32657>
6. Barba, A. M. I., Jiménez, D. J., & Sanz, V. R. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ business research quarterly*, 17(3), 161-173. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>
7. Benet, R. M., Zafra, S. L., & Quintero, O. S. P. (2015). La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1), 101-103. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517751487013>
8. Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609. <http://dx.doi.org/10.1108/IJoEM-01-2016-0026>
9. Canessa-Terrazas, E. C., Morales-Flores, F. J., & Maldifassi-Pohlhammer, J. O. (2017). The impact of IT-enhanced organizational learning on performance: evidence from Chile. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, (82), 60-67. <https://doi.org/10.17533/udea.redin.n82a08>
10. Chao, Y. C. (2018). Organizational learning and acquirer performance: How do serial acquirers learn from acquisition experience?. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 161-168. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.001>

- 11.Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V., & Özşahin, M. (2012). The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 367-374. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.043>
- 12.Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 157-170. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200013>
- 13.Fortich, M. N. (2013). Revisión sistemática o revisión narrativa?. *Ciencia y Salud virtual*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.22519/21455333.372>
- 14.García-Pereira, S., & Quevedo-Blasco, R. (2015). Análisis de las revistas iberoamericanas de Psicología y de Educación indexadas en el Journal Citation Reports del 2013. *European Journal of Education and Psychology*, 8(2), 85-96. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.09.003>
- 15.Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- 16.Gomes, G., Oriel, S. L., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2021). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, 29(1), 39-54. <https://doi.org/10.1108/REG-11-2020-0103>
- 17.Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.3>
- 18.Hakala, H., & Kohtamäki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial - customer - and technology orientation: Differences in learning and performance of software companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 17(1), 64-81. <https://doi.org/10.1108/13552551111107516>
- 19.Hooi, L. W. (2019). Firm performance: is organizational learning capability the magic wand?. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(8), 1411-1433. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0023>
- 20.Hooi, L. W. (2020). SME performance: Does organizational learning capability really matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1093-1116. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1962>
- 21.Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)
- 22.Hutton, B., Catalá-López, F., & Moher, D. (2016). La extensión de la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas que incorporan metaanálisis en red: PRISMA-NMA. *Med Clin (Barc)*, 147(6), 262-6. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2016.02.025>
- 23.Imran, M. K., Ilyas, M., & Fatima, T. (2017). Achieving organizational performance through knowledge management capabilities: Mediating role of organizational learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 105-125. <http://hdl.handle.net/10419/188284>
- 24.Jain, A.K. & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2013-0024>
- 25.Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- 26.Khan, U., Zhang, Y., & Salik, M. (2020). The impact of information technology on organizational performance: The mediating effect of organizational learning. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 987-998. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.987>



27. Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457-462. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.003>
28. Kleefstra, A., Altan, M., & Stoffers, J. (2020). Workplace learning and organisational performance in the hospitality industry. *International Hospitality Review*. 34(2), 173-186. <https://doi.org/10.1108/IHR-12-2019-0025>
29. Kopp, T., Kinkel, S., Schäfer, T., Kieslinger, B., & Brown, A. J. (2020). Measuring the impact of learning at the workplace on organisational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1455-1474. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2018-0443>
30. Kuo, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*. 32(5/6), 581-603. <https://doi.org/10.1108/01437721111158215>
31. Londoño-Patiño, J. y 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), 103-118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
32. Marín, V. T., & Arriojas, D. D. J. (2021). Ubicación de revistas científicas en cuartiles según SJR: predicción a partir de estadística multivariante. *Anales de Documentación* 24(1). <http://dx.doi.org/10.6018/analesdoc.455951>
33. Martínez-Aragón, C. L., Arellano, G. A., & Lagarda-Leyva, E. A. (2022). Cultura Organizacional y Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora, México. *Ciencias administrativas*, (19), 6-6. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e095>
34. Migdadi, M. M. (2021). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*. 24(1), 151-172. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>
35. Mihi, R. A., García, M. V. J., & Martín, R. R. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309-318. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.521>
36. Milbratz, T. C., Gomes, G., & Carmona, L. J. D. M. (2020). Influence of learning and service innovation on performance: Evidences in Brazilian architectural KIBS. *Innovation & Management Review*. 17(2), 157-175. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2019-0020>
37. Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., & Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 406-411. <https://www.proquest.com/docview/1753607549/EED9F5DF546F4B97PQ/13?accountid=31361>
38. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162. <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>
39. Nunes, S. A. V., Silveira, A., & Santino, B. F. (2016). The relations between entrepreneurial orientation, organizational learning and organizational performance of small enterprises. *International Journal of Professional Business Review*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2016.v1i2.23>
40. Nzube, S. N., & Omolo, E. A. (2012). A study of the practice of the learning organization and its relationship to performance among Kenyan commercial banks. *Problems of Management in the 21st Century*, 4, 45. <https://www.proquest.com/docview/2343788419?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
41. Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M.C. & Serrano-Bedia, A.M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
42. Oh, S.-Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313-331. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
43. Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2018). Organizational learning in the public sector: culture, politics, and performance. *Public Integrity*, 21(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>

- 44.Oyewobi, L.O., Adedayo, O.F., Olorunyomi, S.O. & Jimoh, R. (2021). Social media adoption and business performance: the mediating role of organizational learning capability (OLC). *Journal of Facilities Management*, 19(4), 413-436. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0099>
- 45.Öztürk, G. B., Arditi, D., Günaydın, H. M., & Yitmen, I. (2016). Organizational learning and performance of architectural design firms in Turkey. *Journal of Management in Engineering*, 32(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000455](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000455)
- 46.Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229-242. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0054>
- 47.Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of vietnam firms. *Journal of Economics and Development*, 21(2), 259-269. <http://dx.doi.org/10.1108/JED-10-2019-0041>
- 48.Phong, T. N., & Zar, L. K. T. (2013). Exploring the Link Between Learning and Firm Performance: an empirical study of private manufacturing firms in Yangon-Myanmar. *Asian Academy of Management Journal*, 18(2), 55-84. [https://www.researchgate.net/profile/Nham-Tuan/publication/287851240\\_Exploring\\_the\\_link\\_between\\_learning\\_and\\_firm\\_performance\\_An\\_empirical\\_study\\_of\\_private\\_Myanmar/links/58beb5eaaca2727fdb7b8caa/Exploring-the-link-between-learning-and-firm-performance-An-empirical-study-of-private-manufacturing-firms-in-Yangon-Myanmar.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nham-Tuan/publication/287851240_Exploring_the_link_between_learning_and_firm_performance_An_empirical_study_of_private_Myanmar/links/58beb5eaaca2727fdb7b8caa/Exploring-the-link-between-learning-and-firm-performance-An-empirical-study-of-private-manufacturing-firms-in-Yangon-Myanmar.pdf)
- 49.Pokharel, M. P., & Choi, O. S. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management research review*. 38(2), 126-148. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0033>
- 50.Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., Alhyasat, E. B., & Rawashdeh, O. M. (2021). The relationship between the quality knowledge management and organizational performance via the mediating role of organizational learning. *International Journal for Quality Research*, 15(2), 373. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.02-01>
- 51.Ryu, G., & Moon, S. G. (2019). The effect of actual workplace learning on job satisfaction and organizational commitment: the moderating role of intrinsic learning motive. *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 481-497. <https://doi:10.1108/jwl-05-2019-0061>
- 2.Saunila, M., Tikkamäki, K., & Ukko, J. (2015). Managing performance and learning through reflective practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2(4), 370-390. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2015-0017>
- 53.Shahriari, M., & Mohsen, A. S. (2020). Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate?. *Journal of Workplace Learning*, 32(8), 583-597.<https://doi.org/10.1108/JWL-03-2020-0047>
- 54.Siddique, C. M. (2018). Learning organization and firm performance: Making a business case for the learning organization concept in the United Arab Emirates. *International Journal of Emerging Markets*, 13(4), 689-708. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2016-0184>
- 55.Sierra, C. D. (2018). La relación del emprendimiento corporativo, la orientación al aprendizaje y el compromiso organizacional con el desempeño organizacional: un acercamiento teórico. *NovaRua*, 10(17), 25-36. <https://doi.org/10.20983/novarua.2018.17.2>
- 56.Tafvelin, S., Schwarz, V. T. U., & Hasson, H. (2017). In agreement? Leader-team perceptual distance in organizational learning affects work performance. *Journal of Business Research*, 75, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.016>
- 57.Tong, Y. (2020). The influence of Entrepreneurial psychological leadership style on organizational learning ability and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 11(1679). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01679>
- 58.Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2019). Organizational learning and corporate social responsibility drivers of performance in SMEs in Northwestern Mexico. *Sustainability*, 11(20), 5655. <https://doi.org/10.3390/su11205655>



59. Wahda, W. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture toward organization performance. *Journal of Management development*, 36(7), 846-858. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0252>
60. Wang, Y. L., & Ellinger, A. D. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 512-536. <https://doi.org/10.1108/01437721111158189>
61. Yoon, D. Y., Han, S. H., Sung, M., & Cho, J. (2018). Informal learning, organizational commitment and self-efficacy: A study of a structural equation model exploring mediation. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 640-657. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2018-0034>
62. Zazueta, T. M. A., Jacobo, H. C. A., y Ochoa, J. 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>
63. Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2020). The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 155-179. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0077>
64. Zhao, Y., Li, Y., Hoon, L. S., & Bo Chen, L. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(2), 293-317. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00359.x>
65. Zhou, W., Hu, H., & Shi, X. (2015). Does organizational learning lead to higher firm performance? An investigation of Chinese listing companies. *The Learning Organization*, 22(5), 271-288. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2012-0061>
66. Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: The influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.1186/s11782-018-0025-y>

## RESUMEN BIBLIOGRÁFICO

Cynthia Lizeth Martínez Aragón: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: División Académica de Ciencias Económicas Administrativas (DACEA), Villahermosa, Tabasco, México. Maestra en Gestión Organizacional por el Instituto Tecnológico de Sonora; actualmente estudiante del Doctorado en Administración Educativa en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, el cual pertenece al Programa Nacional de Posgrados de Calidad [PNPC] del CONACYT. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5946-3873>

Norma Aguilar Morales: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: División Académica de Ciencias Económicas Administrativas (DACEA), Villahermosa, Tabasco, México. Es Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo, profesora Investigadora de tiempo completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I (CONACYT) y miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco (CCYTET). Es Coordinadora Académica del Doctorado en Administración Educativa, el cual pertenece al Programa Nacional de Posgrados de Calidad [PNPC] del CONACYT. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7292-3029>