

# La influencia del compromiso organizacional y la orientación al aprendizaje sobre innovación y desempeño en los agronegocios

## The influence of organizational commitment and learning orientation on agribusiness innovation

VEGA, Javier E. 1; MARTINEZ, María del C. 2; GARCIA, Juan J. 3

Recibido: 11/02/2020 • Aprobado: 05/05/2020 • Publicado 14/05/2020

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Dada las características y relevancia de los agronegocios en México se evaluó empíricamente a 347 empresas, con el objetivo de analizar si la orientación al aprendizaje (OA) y el Compromiso Organizacional (CO) influyen positivamente en la Innovación y el desempeño. Los resultados indican que existe un efecto positivo y significativo entre la OA y la innovación y de ésta al desempeño organizacional, sin embargo, la relación entre el CO y la innovación no tuvo un efecto positivo y significativo.

**Palabras clave:** Orientación al aprendizaje, compromiso organizacional, innovación, agronegocios.

#### ABSTRACT:

Given the characteristics and relevance of agribusiness in Mexico, 347 companies were empirically evaluated, with the aim of analyzing whether learning orientation (LO) and Organizational Commitment (OC) positively influence Innovation and performance. The results indicate that there is a positive and significant effect between LO and innovation and from this to organizational performance, however, the relationship between OC and innovation did not have a positive and significant effect.

**Keywords:** learning orientation, organizational commitment, innovation, agribusiness.



## 1. Introducción

Si una empresa quiere permanecer en el mercado debe anticiparse al futuro y responder a un ambiente cambiante, para ello frecuentemente se comprometen con la innovación ya que es uno de los factores clave para lograr un mejor desempeño organizacional (DO), dado lo anterior resulta relevante conocer las causas fundamentales para promoverla dentro de la organización y así lograr fortalecer el rendimiento futuro. La innovación es un proceso que requiere un soporte organizacional y de gestión, por un lado, si los empleados tienen una percepción positiva de la organización decidirán permanecer y se esforzarán en bien de la institución (Nazir, Qun, Hui, & Shafi, 2018) ya que la gestión del recurso humano es parte esencial para propiciar el compromiso al cambio que genere nuevas ideas y creatividad como antecedente importante con la innovación. El éxito organizacional depende de promover y nutrir ideas innovadoras entre los empleados y los líderes deben esforzarse para crear un ambiente que mejore el apego emocional de los seguidores hacia las organizaciones, esto mejora el nivel de confianza y el sentido de logro ya que el proceso de abandonar las rutinas obsoletas establecidas en las empresas (Salisu & Bakar, 2019).

Por otro lado, el desarrollo e impacto de las actividades del sector agroalimentario están influenciadas por la innovación (OCDE, 2011). La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación refiere que México ocupa la posición número 12 de 194 países en materia agroalimentaria y se perfila como una potencia agroexportadora (SAGARPA, 2016), tomado de Solleiro y Colín (2017).

Los agronegocios en México enfrentan un fuerte desafío para lograr mayores niveles de competitividad y mejorar su desempeño, la innovación es uno de los elementos esenciales para influir en ello, en este sentido es relevante comprender qué elementos influyen positivamente a la innovación, siendo así, el presente estudio tiene como objetivo el analizar a través de la evaluación empírica de un modelo estructural el papel que juega el compromiso organizacional (CO) y la orientación al aprendizaje (OA) (Zaabi, Singh, & Ajmal, 2017; Gomes & Wojahn, 2017) como elementos antecedentes a la innovación y la influencia de esta en el desempeño organizacional. Aunque la relación entre orientación al aprendizaje e innovación y desempeño organizacional ha sido estudiada anteriormente por diversos estudios hay aun poca evidencia empírica en el estudio de las (Pymes) Pequeñas y Medianas empresas (Martínez Serna, Vega Martínez, & Vega Martínez, 2016), sin embargo se llama a realizar estudios en contextos particulares de sectores empresariales (Gomes & Wojahn, 2017; Martínez Serna, Vega Martínez, & Eternod Domenech, 2018).

El estudio se desarrolla en la región del bajío de México abarcando tres estados de la República Mexicana: Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco, se analizó a pequeñas y medianas empresas de agronegocios realizando una encuesta estructurada aplicada de manera personal a la muestra de la población objeto de estudio. El artículo se presenta en cinco secciones, la primera incluye la introducción al artículo y se detalla la revisión literaria y se soportan las hipótesis del estudio. La segunda detalla la metodología de investigación. En la tercera se presenta el análisis de la información, la cuarta incluye los resultados y por último se encuentran las conclusiones del estudio.

## **1.1. Revisión de Literatura**

### **1.1.1. Compromiso organizacional**

Se conoce como compromiso organizacional al apego psicológico del individuo con la organización (Bin Salahudin, Binti Baharuddin, Abdullah, & Osman, 2016). También se le define como la fuerza de identificación individual con una organización particular (Allen & Meyer, 1990). Se considera que el compromiso conlleva una aceptación de los objetivos, valores y visión de la organización, existe la disposición por parte de los empleados de realizar un esfuerzo en favor de la organización y el deseo de permanencia en la misma, lo cual logra cohesión en el grupo. En este sentido el compromiso puede ser considerado un proceso en el que los objetivos de la organización y de los individuos llegan a integrarse, (Barron & Chou, 2016), se espera que éste influya en la innovación y el desempeño.

Se identifican en la literatura tres categorías en el compromiso organizacional (CO): el compromiso afectivo, asociado con el apego emocional, la participación e identificación de los empleados dentro de la organización (Demirtas & Akdogan, 2015). El compromiso normativo se identifica con el deseo del individuo de permanecer en el lugar del empleo (basado en la obligación) y, compromiso de continuidad se asocia con el costo percibido de los empleados de unirse a otras organizaciones y/o la inversión hecha en la organización (Meyer & Allen, 1991; Barron & Chou, 2016).

### **1.1.2. Orientación al aprendizaje**

La orientación al aprendizaje es la actividad organizacional de crear y aplicar conocimiento para lograr ventajas competitivas, está asociada con una orientación estratégica de largo plazo; algunos autores señalan que se compone de cuatro componentes: compromiso a aprendizaje, visión compartida, mentalidad abierta y compartir conocimiento entre la organización (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002), además de promover la cultura de aprendizaje (Eshlaghy & Maatofi, 2011). El aprendizaje continuo permite explorar nuevas formas de hacer las cosas y desarrolla procesos de innovación (Hurley & Hult, 1998). Para Sinkula, Baker, & Noordewier (1997), el aprendizaje se compone de tres elementos: en primer lugar el compromiso al aprendizaje, se refiere al nivel de promoción de un clima de aprendizaje en una organización (Singular et al., 1997). Si en las organizaciones no hay motivación para el desarrollo de conocimiento los empleados no se incentivarán a perseguir actividades de aprendizaje (Tran, Nguyen, & Nguyen, 2018). Una organización comprometida con el aprendizaje enfatiza el mostrar a sus empleados el valor de aprender y permanecer comprometidos con el aprendizaje (Beyene, Shi, & Wu, 2016). En segundo lugar, la visión compartida, se refiere a que toda la organización esté concentrada en el aprendizaje, si no existe una visión compartida el aprendizaje no tiene significado (Sinkula et al., 1997). En tercer lugar, está la mentalidad abierta es aceptar nuevas ideas, es un proceso en el que la organización evalúa el conocimiento con el que cuenta actualmente y las viejas ideas establecidas y los transforma en nuevos hábitos (simula et al., 1997; Pastor, Rodríguez, & Collado, 2019), es un proceso a través del cual la organización empieza eliminando el conocimiento existente y lo que ha asumido repetidamente (Eshlaghy & Maatofi, 2011) y está abierta al cambio (Beyene et al., 2016).

### **1.1.3. Innovación**

La innovación es un concepto general que puede aplicarse en distintas áreas el cual tiene importancia y se asocia con el término "nuevo" (Abdilahi, Hassan, & Muhumed, 2017). La OECD (2005) la define como "La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores" (p.17), es producto de la respuesta que se tiene que dar a los cambios en ambientes internos y externos, o como acciones para influir en el ambiente (Gomes & Wojahn, 2017). Los procesos innovadores son acciones que satisfacen las necesidades y preferencias del cliente omitidas por la competencia (Hilman & Kaliappen, 2015). La innovación juega un importante papel en el logro del éxito, la competitividad y en el emprendurismo (Ali & Chin-Hong, 2017), así como para el crecimiento y desarrollo económico (Chenuos & Maru, 2015). Una firma innovadora es capaz de desarrollar nuevos productos y servicios muy rápidamente y entregarlos al mercado eficientemente con mayor éxito (Gundry, Muñoz-Fernandez, Ofstein, & Ortega-Egea, 2016).

Es un proceso de intenso conocimiento que depende de la adquisición, interpretación y diseminación de información del cliente, de la competencia y de la tecnología (Beyene et al., 2016), considerada como un recurso estratégico y una vía para la adquisición de nuevo conocimiento de la organización que conduce a un incremento

en los niveles de competitividad y mayor nivel de rendimiento (Wang, 2014); en cualquier tipo de innovación (productos, procesos o métodos) se requiere que los empleados realicen nuevas funciones y responsabilidades donde se espera que se involucre un cambio (Salisu & Bakar, 2019).

#### **1.1.4. Desempeño Organizacional**

El desempeño organizacional según Kaplan y Norton (1996) es el resultado del trabajo de la organización, se refiere a los esfuerzos internos para fortalecer las organizaciones realizando acciones concretas de las actividades de desarrollo. Por su parte Vij y Farooq (2015) consideran que el desempeño es el grado en que la organización puede satisfacer las necesidades de sus partes interesadas y sus propias necesidades de supervivencia. Santos y Brito (2012) incluyen facetas como rentabilidad, valor de mercado, crecimiento, satisfacción de clientes y empleados, responsabilidad social y ambiental. La mejora del desempeño organizacional depende de la contribución de factores, actividades y comportamientos, para que sea promovido exitosamente se recomienda desarrollar un programa de medición integral que ofrezca a los directivos y personal una dirección clara y objetivos bien desarrollados (Tseng & Lee, 2014).

El estudio de Riaz y Hassan (2019) reconoce la importancia de las mentes conocedoras y creativas como un recurso estratégico y competitivo para las organizaciones, y reveló el impacto significativo entre la intención del proceso de gestión del conocimiento de los empleados y el desempeño organizacional (de su participación y posición competitiva en el mercado) mediados por la creatividad organizacional de los empleados.

### **1.2. Compromiso organizacional-Innovación**

La comunicación colaborativa entre empleados dentro de una organización construye relaciones de confianza, las cuales después dirigen un mayor compromiso en la organización facilitando la innovación (Gundry, et al., 2016). El éxito organizacional depende de promover y nutrir ideas innovadoras entre los empleados, si los líderes promueven el apego emocional de los seguidores hacia las organizaciones mejorará el nivel de confianza y el sentido de logro. En un estudio desarrollado en Pakistán a 397 empresas de la industria de telecomunicaciones se encontró que el efecto del compromiso afectivo sobre el éxito de la innovación fue positivo, mientras que el compromiso normativo también tuvo un efecto positivo sobre el éxito de innovación (Ali & Chin-Hong, 2017).

Por otro lado, Brimhall (2019) señala que, si los miembros en la organización se sienten valorados por la organización, aumentará su vínculo emocional con la organización (compromiso afectivo), que a su vez mejora la percepción favorable de la innovación, ya que los miembros se sienten cómodos compartiendo sus ideas y puntos de vista con los otros. Mendoza y Valenzuela (2014) sugieren que no hay procesos de cambio o mejoras sin la intervención de las habilidades, experiencia y conocimiento de los recursos humanos, señalan la influencia del capital humano en el desempeño, por lo que el compromiso organizacional provoca mejores ideas genera mayor innovación en las empresas.

Los trabajadores con mayor compromiso son más dedicados y leales con la organización. Un individuo emocionalmente ligado con la organización exhibe mayores capacidades para involucrarse en las actividades de una organización y siempre ponen un esfuerzo extra más allá de su deber hacia el logro de los objetivos. (Nazir et al., 2018).

En un estudio a 229 pymes de Nigeria se confirmó que el compromiso de los empleados con el cambio desempeña un papel fundamental en la estrategia de innovación que permite a las Pyme lograr un rendimiento sostenible superior (Salisu & Bakar, 2019). Por otro lado, Mendoza y Valenzuela (2014) encuentran que el capital humano expresado a través de variables de aprendizaje individual y tácito tiene influencia positiva sobre innovación, señalan que no hay proceso de cambio o mejora sin el recurso humano. Por lo anteriormente señalado se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: El compromiso organizacional influye positivamente en la innovación empresarial de las Pymes de agronegocios.

### **1.3. Orientación al aprendizaje-Innovación**

La orientación al aprendizaje está ligada a la innovación, previos estudios han señalado la importancia como antecedente para la capacidad de innovación (Pastor et al., 2019) y el papel moderador que juega la cultura nacional (Beyene et al., 2016), señalan la importancia de fortalecer la orientación al aprendizaje y la innovación en el grupo de las pymes (Zayed & Alawad, 2017). Según Chenuos & Maru (2015) la OA e Innovación están relacionados ya que es necesario para las innovaciones organizacionales el uso de información y el aprendizaje continuo. La mentalidad abierta (como dimensión de la OA) permite que las empresas desarrollen nuevas formas de hacer las cosas y cambiar la forma habitual en que se realizan, es necesario que exista un propósito común en la organización, lo que implica una comprensión por parte de todos los actores y un compromiso con los objetivos de la organización, lo que es lo mismo una visión compartida entre los miembros de la organización (Chenuos & Maru, 2015). En un estudio de 92 empresas de la industria textil los resultados señalan que la capacidad de aprendizaje en la organización tiene una influencia positiva y significativa en la Innovación de las pymes del sector textil, es decir el desarrollo de nuevos productos, procesos y gestión tiene el aprendizaje como un antecedente (Gomes & Wojahn, 2017).

Otro estudio de 333 micro y pequeñas empresas encontró que la visión compartida y mentalidad abierta, afectan la innovación de las firmas (Chenuos & Maru, 2015). Así mismo la OA y la innovación permiten a las empresas aprovechar las oportunidades y reconfigurar las competencias internas, por lo que aprenden de las experiencias de nuevos modelos (Tamayo-Torres, Gutiérrez-Gutiérrez, Llorens-Montes, & Martínez-López, 2016). Una organización orientada al aprendizaje tiene mayor compromiso hacia la innovación, conocen más las necesidades de los clientes y pueden captar mejor las oportunidades que emergen, y además podrán entender mejor las fortalezas de sus competidores (Tran et al., 2018), en entornos de rápido cambio es necesario el aprendizaje (Castrillón, 2018), una

persona es de mente abierta cuando está dispuesta a comprometerse con una idea novedosa (Kwong, 2016). Es esencial que los trabajadores compartan conocimiento para que se dé la innovación, debe de haber un acuerdo total en todos los niveles de la organización de la visión de la empresa (Chenuos & Maru, 2015).

La relación positiva del aprendizaje con la innovación y variables de resultados ha sido abordada en distintos estudios (Gomes & Wojahn, 2017; Liao, Chen, Hu, Chung, & Liu, 2017; Tajeddini, Altinay, & Ratten, 2017; Pastor et al., 2019). En México se encuentran estudios que evalúan la relación de OA con innovación y desempeño de la pequeña y mediana empresa con evidencia positiva en dichas relaciones Martínez Serna et al., (2016) y Martínez Serna et al., (2018) sin embargo no se ha estudiado en sectores con entornos dinámicos donde el cambio es continuo. En este sentido, se considera la siguiente hipótesis:

H2: La orientación al aprendizaje influye positivamente en la innovación empresarial de las Pymes de agronegocios.

## 1.4. Innovación y Desempeño organizacional

La Innovación es clave para incrementar la participación en el Mercado y dar ventajas competitivas a las compañías, además de un impacto positivo en el desempeño de las organizaciones (Gomes & Wojahn, 2017). Un estudio sugiere que existe una relación positiva entre la innovación de productos y servicios y el desempeño de las organizaciones según los roles de las asociaciones estratégicas y la intensidad de I+D (investigación y desarrollo) de dicha relación (Bustanza, Gomes, Vendrell-Herrero, & Baines, 2019). Desde el punto de vista de Kalmuk y Acar (2015) la innovación es un proceso que introduce productos nuevos o mejorados, puede aumentar con ayuda de la capacidad de la orientación al aprendizaje implementado y facilitando procedimientos y estructuras de aprendizaje en actividades gerenciales adecuadas.

En la revisión empírica sobre el tema se encuentra que los niveles más altos de orientación al aprendizaje e innovación llevaron a niveles más altos de velocidad de entrega, mejora de costos del producto y confianza de la calidad en el desempeño futuro, por lo que es necesario considerar la innovación y el aprendizaje como dos capacidades estratégicas cruciales para un desempeño superior y sostenible (Tajeddini, 2016). Por su parte, Tran et al., (2018) encuentran una asociación significativa entre la innovación y el desempeño organizacional, señalan que es importante promover entre los empleados el trabajo creativo para mejorar los resultados de innovación para el desarrollo sustentable.

Uno de los factores que afectan el desempeño organizacional mediante el uso de datos del entorno empresarial son las actividades innovadoras de la empresa (Ramadani, Abazi-Alili, Dana, Rexhep, & Ibraimi, 2017). En general se ha demostrado que la innovación a nivel empresarial es un predictor del desempeño organizacional al adoptar prácticas de innovación en las operaciones diarias de sus negocios, llevando efectos positivos de los tipos de innovación al mercado, la producción y el desempeño financiero (Ntiamoah, Li, & Sarpong, 2019). Por lo que se señala anteriormente se propone la siguiente hipótesis a investigar:

H3: La innovación influye positivamente en el desempeño organizacional de las Pymes de agronegocios.

---

## 2. Metodología

Para este estudio se llevó a cabo un análisis cuantitativo de tipo transversal. Se utilizó el método de modelaje de ecuaciones estructurales propuesto por Byrne (2006) a través de los softwares SPSS versión 23 y Amos versión 25. La unidad de análisis para este estudio son las pymes de agronegocios ubicadas en los estados de Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco pertenecientes a los sectores manufactureros, de comercio y servicios. La población total se tomó del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2017), en los que se seleccionaron las siguientes clasificaciones de industria: manufacturera alimentaria, manufacturera de bebidas (cerveza, a base de uva y destiladas), fabricación de calzado, fabricación de productos de cuero, industria química (fertilizantes, pesticidas y otros agroquímicos), fabricación de maquinaria y equipo agropecuario. De comercio al por mayor y al por menor de: Alimentos: Carnes, frutas y verduras, semillas, leche y otros productos lácteos, Bebidas: destilados, a base de uva y cerveza. Dulces, chicles, productos de confitería que no sean de chocolate y paltas de hielo. Conforme a estas clasificaciones se encontraron registrados, 1,408 pymes de agronegocios en Aguascalientes, 2,133 pymes de agronegocios en Jalisco y 1,350 Pymes de agronegocios en Guanajuato, un total de 4891 pymes de agronegocios en los tres estados para nuestra población de estudio. Para el cálculo de la muestra se tomó como población 4,891 pymes con un error de +/- 5.1% y un nivel de confiabilidad del 95%, con una probabilidad de éxito del 50%, siendo nuestra muestra un total de 347 pymes en agronegocios. La clasificación de pymes se hizo conforme a la información emitida por el diario oficial de la federación (DOF, 2017) se basa en el número de empleados, las microempresas son de 1 a 10 empleados, las pequeñas de 11 a 50 empleados y las medianas hasta 250 empleados.

Este número de empresas consideradas en la muestra es proporcional a las empresas encuestadas en cada estado, obteniendo 110 encuestas de Aguascalientes, 96 de Jalisco y 141 de Guanajuato dando un total de 347 pymes de agronegocios de los que se obtuvo información. Con lo anterior este estudio cumple con lo establecido en la teoría de modelaje de ecuaciones estructurales, Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) señalan que las muestras de 200 encuestas es una buena muestra. Para la recolección de datos se realizó un cuestionario que se aplicó de manera personal a los propietarios de las Pymes.

El instrumento de recolección de datos se conformó por tres bloques, el primero, con datos sociodemográficos de los respondientes claves, el segundo con información de las empresas y el tercero con las escalas de medición de los constructos.

En la literatura las escalas tipo Likert han sido validadas a nivel nacional e internacional para medir los constructos base del modelo, señaladas a continuación: La construcción teórica del compromiso organizacional está compuesta de tres dimensiones: compromiso afectivo (6 ítems), compromiso de continuidad (5 ítems) y compromiso normativo (6 ítems) la misma fue desarrollada por Allen y Meyer (1990). En el constructo de Orientación al

Aprendizaje se utilizó una adaptación desarrollada por Sinkula et al., (1997) que se mide con 3 dimensiones: Compromiso con el Aprendizaje (6 ítems) Visión compartida (6 ítems) y Mentalidad Abierta (6 ítems). El constructo de Innovación, se divide en tres dimensiones: Productos, Procesos y Sistemas de gestión, en total siete indicadores, se utiliza la escala adaptada de AECA (1995) utilizada por García-Pérez de Lema, Gálvez-Albarracín y Maldonado-Guzmán (2016). Para medir la innovación se pidió a los gerentes de las Pymes de los tres estados de la república mexicana zona bajo (Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato) que contestaran si las empresas habían realizado actividades de innovación en productos, procesos y sistemas de gestión, donde se evaluó el grado de intensidad en la innovación (1= muy Poco importante a 5= Muy importante). Para medir el desempeño organizacional se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos unidimensional con 6 ítems, los cuales cuestionaban acerca de los resultados en los últimos dos periodos de la organización incluyendo beneficios de la empresa, rendimiento global, satisfacción del cliente y de los empleados. Los constructos mencionados han sido utilizados en estudios previos con buena validez y confiabilidad. La fiabilidad de las escalas se evaluó utilizando los coeficientes alfa de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (IFC), los cuales oscilan de 0.76 a 0.89 demostrando un valor mayor de 0.70 como marca la teoría (Hair et al., 1999). El IVE (índice de varianza media extraída (IVE) de cada constructo es mayor a 0.5, por lo que los resultados satisfacen la validez convergente del modelo (Anderson & Gerbing, 1988). Una vez verificada la fiabilidad de las escalas se procedió a revisar la validez convergente, para lo cual se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (AFC) utilizando el software AMOS 25. Los resultados aparecen en la tabla 1, y señalan que todos los ítems de los factores son significativos ( $p < 0.001$ ) y que el promedio de las cargas factoriales estandarizadas fueron mayores a 0.708 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995). El test de chi cuadrada sugiere que el valor debe ser menor a 5 en este caso  $\chi^2/df = 1.728$  según la literatura y en base a los valores obtenidos, se puede demostrar que el modelo tiene un buen ajuste. Para el ajuste del modelo los índices que se utilizaron son: el error de aproximación medio por grado de libertad (RMSEA)= 0.048, el cual debe ser menor que 5% (Byrne, 1989; Bentler, 1990; Hair et al., 1999); para el resto de los índices, el índice de ajuste incremental (IFI)= 0.945, el índice de ajuste comparativo (CFI)=0.945 y el índice de ajuste normado (NFI)= 0.884, tal como lo señala la literatura, la cual sugiere que los valores cercanos a uno indican un buen ajuste (Byrne, 2006).

**Tabla 1**  
Fiabilidad y validación convergente

Factor	Item	Factor loading	Laoding average	Cronbac			
				h α	CFI	AVE	
Compromiso con el Aprendizaje	COA1	0.65	0.82	0.85	0.86	<b>0.681</b>	
	COA3	0.92					***
	COA4	0.88					***
Vision Compartida	VIC1	0.87	0.82	0.888	0.89	<b>0.682</b>	
	VIC2	0.90					***
	VIC3	0.81					***
	VIC5	0.71					***
Mentalidad Abierta	MEA1	0.73	0.80	0.875	0.88	<b>0.650</b>	
	MEA3	0.86					***
	MEA4	0.90					***
	MEA5	0.73					***
Compromiso Afectivo	CA1	0.87	0.77	0.85	0.86	<b>0.603</b>	
	CA2	0.85					***
	CA3	0.72					***
	CA6	0.65					***
Compromiso de continuidad	CC3	0.67	0.78	0.81	0.83	<b>0.626</b>	
	CC4	0.94					***
	CC5	0.74					***
Compromiso Normativo	CON1	0.87	0.77	0.812	0.82	<b>0.602</b>	
	CON2	0.79					***
	CON3	0.65					***
Resultados Organizacionales	PE1	0.79	0.78	0.86	0.86	<b>0.613</b>	
	PE2	0.88					***
	PE3	0.76					***
	PE5	0.70					***
Productos y servicios	P2801b	0.84	0.86	0.843	0.84	<b>0.731</b>	
	P2802b	0.87					***
Procesos	P2803b	0.83	0.78	0.758	0.76	<b>0.612</b>	
	P2804b	0.73					***
Sistemas de gestión	P2805b	0.76	0.83	0.865	0.87	<b>0.689</b>	
	P2806b	0.86					***
	P2807b	0.87					***

*Nota: Medidas de ajuste del modelo general:  $\chi^2/df = 1.728$  ( $p = 0.000$ ); RMSEA= 0.046; FI=0.950; CFI=0.950; NFI=0.889; Valores de Significancia: \*= $p < 0.1$ ; \*\*= $p < 0.05$ ; \*\*\*= $p < 0.001$*

Para verificar la validez discriminante de las escalas de medición, se realizó el test del índice de varianza media extraída (IVE), dicha prueba consiste en calcular el cuadrado de la correlación entre cada par de factores. Posteriormente se compara el cuadrado con las IVEs. Fornell y Larcker (1981) sugieren que se puede afirmar la

validez discriminante cuando los indicadores del IVE presentados en su diagonal principal, son mayores que los indicadores que están por debajo de la diagonal. Como puede apreciarse en la Tabla 2 las IVEs presentadas cumplen con dicha condición, demostrando validez discriminante.

**Tabla 2**  
Validez discriminante

	COA	VIC	MEA	CA	CC	CON	RO	PR	PRO	SG
COA	<b>0.681</b>									
VIC	0.368	<b>0.682</b>								
MEA	0.244	0.288	<b>0.65</b>							
CA	0.057	0.082	0.116	<b>0.603</b>						
CC	0.059	0.043	0.076	0.227	<b>0.626</b>					
CON	0.028	0.058	0.045	0.231	0.28	<b>0.602</b>				
RO	0.135	0.143	0.154	0.071	0.097	0.092	<b>0.613</b>			
PR	0.077	0.072	0.041	0.038	0.033	0.04	0.242	<b>0.731</b>		
PRO	0.105	0.139	0.09	0.062	0.021	0.038	0.264	0.632	<b>0.612</b>	
SG	0.122	0.121	0.088	0.029	0.034	0.032	0.418	0.652	0.643	<b>0.689</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados

Posterior a verificar la validez discriminante y convergente del modelo a evaluar empíricamente se desarrolló el análisis estructural de las relaciones propuestas en el modelo conforme las hipótesis de estudio, se desarrollaron los pasos que marca la teoría. Se utilizó para ello el software AMOS graphics, mediante el modelaje de las ecuaciones estructurales se obtuvieron las pruebas de bondad de ajuste, entre ellas se verificó el valor de la relación de chi cuadrada y grados de libertad la cual es igual a 1.797, el IFI= 0.945; el CFI= 0.945 y RMSEA= 0.048, los cuales se encuentran dentro de los parámetros señalados en la teoría. En relación al contraste de las hipótesis, la tabla 3 muestra los resultados de las hipótesis planteadas en el estudio:

**Tabla 3**  
Resultados de la prueba de las hipótesis en el modelo de ecuaciones estructurales

	Relación estructural	Carga factorial estandarizada (t)	P	Resultado
H1	Compromiso Organizacional → Innovación	0.165(1.351)		Se rechaza
H2	Orientación al Aprendizaje → Innovación	0.940(5.172)	***	Se acepta
H3	Innovación → Desempeño	0.503(8.841)	***	Se acepta

Nota: Medidas de bondad de ajuste: Chi2/df=1.797 (p=0.000); RMSEA=0.048; IFI= 0.945; TLI=0.939; CFI=0.945; Valores de Significancia:\*= p<0.1; \*\*=p<0.05; \*\*\*=p<0.001.

Con respecto a la primera hipótesis propuesta, en la que se planteó la relación positiva del compromiso organizacional con la Innovación, fue rechazada con un valor t de 1.351 la cual no alcanzó el nivel de significancia de 0.05. Los resultados no son consistentes con los de (Gundry, et al., 2016; Ali & Chin-Hong, 2017; Salisu & Bakar, 2019), sin embargo, sí son consistentes con los resultados de los estudios de Martínez Serna et al., (2018).

La segunda hipótesis plantea que existe una relación positiva entre la orientación al aprendizaje y la innovación, con una significancia de 0.001 esta hipótesis es aceptada teniendo un coeficiente estandarizado de 0.940 y el valor t de 5.172. Los resultados son similares a los encontrados por Chenuos y Maru (2015), Tamayo-Torres et al., (2016) y Tran et al., (2018). La tercera hipótesis señala un impacto positivo de la innovación en el desempeño organizacional, esta relación tiene un coeficiente estandarizado de 0.503 y el valor de t de 8.841, lo que permite la aceptación de la hipótesis con una significancia de 0.001. En este sentido los resultados son consistentes con los estudios previos de Tajeddini (2016) y Ramadani et al., (2017).

### 4. Conclusiones

El objetivo del estudio fue cubierto ya que se evaluó empíricamente un grupo de empresas del sector de agronegocios de tres estados de la República Mexicana (Guanajuato, Guadalajara y Aguascalientes), con el fin de conocer si existe suficiente evidencia para confirmar las hipótesis de investigación propuestas. En los resultados de la primera hipótesis no se encontró evidencia suficiente para aceptar que el compromiso organizacional influya positivamente en la innovación de los agronegocios. Si bien el que exista compromiso organizacional permite que exista un vínculo entre los empleados con la organización lo cual conlleva una mayor disposición para realizar un esfuerzo en favor de la organización y la integración de los objetivos de la organización y de los individuos, éste no es suficiente por sí solo para influir de manera significativa para desarrollar pensamientos creativos o nuevas ideas que propicien la innovación.

En la hipótesis dos se confirma que existe una influencia positiva y significativa de la orientación al aprendizaje y la innovación, las empresas de agronegocios que orienten estratégicamente su gestión para mantener una

mentalidad abierta para aceptar nuevas ideas y estar abierta al cambio, logrará que se desarrollen nuevos productos, nuevos procesos y/o innovación en actividades de gestión. Los agronegocios que promuevan el desarrollo de conocimiento motivarán a los empleados para buscar el aprendizaje, lo que permitirá desarrollar más acciones que propicien la innovación. Por otro lado los resultados de la evaluación empírica de los agronegocios de los estados de Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato de México señalan que estas empresas requieren desarrollar Innovación en productos, procesos y gestión para influir de manera positiva y significativa en un mejor desempeño organizacional, es decir la innovación en productos, proceso y gestión es un antecedente para mejores beneficios, rendimiento global, satisfacción de clientes y empleados. En cuanto a las limitaciones del estudio se considera que si bien se examinó un grupo de empresas de agronegocios hay que señalar que hay una amplia clasificación de empresas dedicadas al giro de agronegocios Por último es importante señalar que para futuros estudios sería importante profundizar en las diferencias entre pymes y grandes.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

---

## Referencias bibliográficas

- Abdilahi, M. H., Hassan, A. A., & Muhumed, M. M. (2017). The Impact of Innovation on Small and Medium Enterprises Performance: Empirical Evidence from Hargeisa, Somaliland. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 14-28.
- AECA, A. E. (1995). *La innovación en la empresa: factor de supervivencia*. Madrid, España: Principios de organización y sistemas, AECA.
- Ali, M., & Chin-Hong, P. (2017). Transformational leadership, organizational commitment and innovative success. *Munich Personal RePEc Archive*, 13(1), 43-55.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Barron, K., & Chou, S. Y. (2016). Developing Normative Commitment as a Consequence of Receiving Help-The Moderated Mediating Roles of Team-Member Exchange and Individualism? Collectivism: A Multi-level Model. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 141-158.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit Indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Beyene, K. T., Shi, C. S., & Wu, W. W. (2016). Linking culture, organizational learning orientation and product innovation performance: The case of Ethiopian manufacturing firms. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 88-101.
- bin Salahudin, S. N., Binti Baharuddin, S. S., Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The effect of Islamic work ethics on organizational commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582-590.
- bin Salahudin, S. N., Binti Baharuddin, S. S., Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The effect of Islamic work ethics on organizational commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582-590.
- Brimhall, K. (2019). Are We Innovative? Increasing Perceptions of Nonprofit Innovation Through Leadership, Inclusion, and Commitment. *Review of Public Personnel Administration*.
- Bustinza, O., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (2019). Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&D Management*, 49(1), 33-45.
- Byrne, B. (1989). *A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor*. New York: Springer-Verlag.
- Byrne, B. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming* (2 ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Calantone, R. J., Cavusgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515 - 524.
- Castrillón, M. A. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 29-47.
- Chenuos, N. K., & Maru, C. L. (2015). Learning orientation and innovativeness of small and micro enterprises. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(5), 1-10.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Diario oficial de la Federación (DOF)*. (2017). Obtenido de [http://www.diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017](http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017)
- Eshlaghy, A. T., & Maatofi, A. (2011). Learning orientation, innovation and performance: Evidence from small-sized business firms in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 19, 114-122.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18, 382-388.
- García-Pérez de Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. J., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios gerenciales*, 326-335.

- 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(2), 163-175.
- Gundry, L. K., Muñoz-Fernandez, A., Ofstein, L., & Ortega-Egea, T. (2016). Innovating in organizations: A model of climate components facilitating the creation of new value. *Creativity and innovation management*, 25(2), 223-238.
- Hair, J. J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis* (4 ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2015). Innovation strategies and performance: Are they truly linked? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 48-63.
- Hurley, R. F., & Hult, G. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017). Obtenido de [www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/](http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/)
- Kalmuk, G., & Acar, Z. (2015). The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: a conceptual framework. *Procedia - Social, Behavioral Sciences*, 210, 164-169.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kwong, J. M. (2016). Open-Mindedness as Engagement. *The Southern Journal of Philosophy*, 54(1), 70-86.
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590-609.
- Martínez Serna, M., Vega Martínez, J. E., & Vega Martínez, J. (2016). The impact of learning orientation on innovation and performance in smes in México. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 48.
- Martínez Serna, M., Vega Martínez, J., & Eternod Domenech, V. (2018). La influencia del compromiso organizacional y orientación al aprendizaje sobre la innovación en las PYMES. *Contaduría y Administración*, 63(3).
- Mendoza, J., & Valenzuela, A. (2014). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa: Un estudio de las industrias metalmeccánica y de tecnologías de información en Sonora. *Contaduría y administración*, 59(4), 253-284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 61-89.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418.
- Ntiamoah, E. B., Li, D., & Sarpong, D. B. (2019). The effect of innovation practices on agribusiness performance: A structural equation modelling (SEM) approach. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 11(6), 671-681.
- OCDE. (2011). *Análisis del extensionismo agrícola en México*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/345321/FINAL\\_Extension\\_Paper\\_Spanish\\_Version\\_03\\_Sep\\_2011.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/345321/FINAL_Extension_Paper_Spanish_Version_03_Sep_2011.pdf)
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- Pastor, M. d., Rodríguez, P. I., & Collado, J. (2019). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: Un estudio en micro, pequeñas y medianas empresas en San Luis Potosí (México). *Contaduría y Administración*, 64(1), 10.
- Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L.-P., Rexhep, G., & Ibraimi, S. (2017). The impact of knowledge spillovers and innovation on firm-performance: findings from the Balkans countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 299-32.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: An empirical study on pharmaceutical employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 635-65.
- SAGARPA. (2016). *Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera*. Obtenido de [www.gob.mx/siap](http://www.gob.mx/siap)
- Salisu, Y., & Bakar, L. J. (2019). Employee Commitment to Change, Innovation Strategy and the Performance of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 9(2).
- Santos, J. B., & Brito, L. A. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR- Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.
- Solleiro, R. J., & Colín, G. H. (2017). Las fundaciones produce, una innovación para la innovación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 41, 2017.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305.
- Tajeddini, K. (2016). Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran. *Journal of Management Development*, 35(2), 134-153.



- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100-114.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1445-1467.
- Tran, K. T., Nguyen, P., & Nguyen, L. (2018). The Role of Financial Slack, Employee Creative Self-Efficacy and Learning Orientation in Innovation and Organizational Performance. *Administrative Sciences*, 8(2), 82.
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Vij, S., & Farooq, R. (2015). The relationship between learning orientation and business performance: do smaller firms gain more from learning orientation? *IUP Journal of Knowledge Management*, 13(4), 7-28.
- Wang, C.-H. (2014). A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation*, 16(3), 392-403.
- Zaabi, H. J., Singh, S. K., & Ajmal, M. M. (2017). Role of organisational commitment, culture and leadership in managing innovation: a study. *International Journal of Value Chain Management*, 8(3), 270-284.
- Zayed, A., & Alawad, N. (2017). The relationship between market, learning orientation, innovation and business performance of Egyptian SME's. *The Business and Management Review*, 8(5), 23-2.

---

1. Doctorado en Ciencias Administrativas. Profesor-Investigador del Departamento de Agronegocios. Universidad Autónoma de Aguascalientes-Campus Sur, Prol. Av. Mahatma Gandhi S/N, Aguascalientes, Aguascalientes, México. Email: [jevega@correo.uaa.mx](mailto:jevega@correo.uaa.mx); <https://orcid.org/0000-0001-9599-9387>.

2. Doctorado en Ciencias Administrativas. Profesor Investigador del Departamento de Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Av. Universidad 940, Cd. Universitaria, Aguascalientes, Aguascalientes, México. Autor para correspondencia. Email: [mcmartin@correo.uaa.mx](mailto:mcmartin@correo.uaa.mx) ; <https://orcid.org/0000-0002-9704-3853>

3. Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesor Investigador del Departamento de Física, Matemáticas e Ingeniería, Universidad de Sonora, México Lázaro Cárdenas del Río No. 100, Col. Francisco Villa, C.P.85880. email: [juanjose.garcia@unison.mx](mailto:juanjose.garcia@unison.mx); <https://orcid.org/0000-0002-0413-7341>

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº 17) Año 2020  
[[Índice](#)]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License