

## Del aprendizaje a la efectividad: el valor estratégico de la gestión del conocimiento en el sector inmobiliario

Daniel Alberto Sierra Carpio

[dsierra@uach.mx](mailto:dsierra@uach.mx)

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

### Resumen

En un contexto marcado por el aumento de la competencia y la transformación digital, las empresas inmobiliarias de Ciudad Juárez enfrentan el desafío de mejorar su efectividad organizacional. Este estudio tiene como objetivo examinar la relación entre la orientación al aprendizaje, la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional, así como evaluar el papel moderador de la gestión del conocimiento en dicha relación. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. La muestra estuvo compuesta por 235 agentes inmobiliarios. Para la recolección de datos se utilizaron instrumentos validados, y el análisis se realizó mediante ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados revelaron un impacto fuerte, positivo y estadísticamente significativo de la gestión del conocimiento sobre la efectividad organizacional. Asimismo, la orientación al aprendizaje influyó de manera significativa en la gestión del conocimiento, aunque no mostró un efecto directo sobre la efectividad organizacional. No obstante, se confirmó un efecto indirecto relevante mediado por la gestión del conocimiento. El estudio concluye que la efectividad organizacional en el sector inmobiliario depende, en gran medida, de la gestión sistemática del conocimiento. Fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y traducirla en prácticas efectivas de gestión del conocimiento fortalece tanto la competitividad como la sostenibilidad de las empresas inmobiliarias.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, orientación al aprendizaje, efectividad organizacional, empresas inmobiliarias.

## Introducción

Las organizaciones enfrentan desafíos constantes en su búsqueda por mejorar procesos, incrementar su efectividad y ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes. Las empresas inmobiliarias no constituyen una excepción, especialmente si se considera la naturaleza dinámica y las condiciones particulares que caracterizan a cada mercado inmobiliario.

Los mercados inmobiliarios—y, por extensión, las empresas que operan en ellos—desempeñan un papel fundamental en las economías regionales y globales. Estas empresas no solo satisfacen una necesidad humana básica como la vivienda, sino que también facilitan la actividad económica (Biletskyi, 2022) y actúan como instrumentos para la implementación de políticas públicas, influyendo en la planificación urbana y el desarrollo local (Biletskyi, 2022). Sus operaciones generan empleo directo e indirecto (Puttaraska & Phoopatpon, 2020) y reflejan condiciones macroeconómicas más amplias, funcionando como indicadores del estado de salud económica regional (Liubarskaia & Glazkov, 2023). En muchos países, el valor del mercado inmobiliario incluso supera la capitalización de los mercados financieros, lo que convierte a este sector en una fuente importante de riqueza económica (Tymieniecka-Cichoń, 2019).

En el contexto mexicano, se estima que más de 80,000 agentes inmobiliarios y más de 320,000 personas trabajan en el sector (Alamilla, 2019; INEGI, 2021; Tapia Ramírez, 2020), generando ingresos superiores a los 7.9 mil millones de pesos y aportando un 11.1% al producto interno bruto nacional (Takahashi, 2021).

A pesar de su relevancia global, los mercados inmobiliarios presentan una gran variabilidad regional, influenciada por factores locales como el PIB, las políticas económicas y las características geográficas (Brzezicka et al., 2019). Por lo tanto, los agentes inmobiliarios deben desarrollar un conocimiento integral sobre los valores de mercado, además de dominar los procesos de recopilación, análisis y utilización de información para identificar y comercializar adecuadamente propiedades destinadas a compradores potenciales (Ferreira et al., 2017). La falta de información confiable se vuelve especialmente crítica si se considera que los ingresos de los agentes provienen principalmente de comisiones por ventas (Puttaraska & Phoopatpon, 2020). Alamilla (2019) estima que las comisiones oscilan entre el 4% y el 5% en transacciones entre particulares, y alrededor del 3% cuando participan desarrolladoras.

Por tanto, la efectividad organizacional constituye un aspecto esencial para las empresas del sector. Los agentes deben ofrecer servicios de calidad y eficiencia de manera constante, apoyándose en un conocimiento sólido del mercado inmobiliario, lo cual fortalece la competitividad de la empresa (Ferreira et al., 2017) y, a su vez, genera beneficios económicos tanto para la organización como para sus empleados. Sin embargo, existen limitaciones que obstaculizan el rendimiento y la efectividad de los agentes, tales como la falta de capacitación, conocimiento del mercado y gestión sistemática de la información de los clientes (Alamilla, 2019; Hernando, 2022).

El fortalecimiento de las empresas inmobiliarias puede depender de sus capacidades organizacionales para mejorar el desempeño de sus agentes. Estas capacidades permiten a las organizaciones movilizar con mayor eficacia sus recursos tangibles e intangibles, mejorando así sus resultados (Rehman et al., 2019). Hakala (2011) identifica las orientaciones estratégicas como una subcategoría de estas capacidades, que se manifiestan a través del comportamiento de sus

miembros y el desempeño de la organización. Entre ellas, la orientación al aprendizaje se refiere a la intención de la empresa de crear y aprovechar el conocimiento con el objetivo de obtener ventajas competitivas (Baker & Sinkula, 1999). Otro concepto ampliamente abordado en la literatura organizacional como mecanismo para aumentar la efectividad, mejorar el desempeño y construir ventajas competitivas es la gestión del conocimiento (Kusa et al., 2024), la cual enfatiza la comunicación, la colaboración y el aprendizaje continuo.

Este artículo tiene como objetivo examinar la relación entre la orientación al aprendizaje, la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional, con especial énfasis en comprender cómo las dos primeras influyen en la tercera dentro del contexto del sector inmobiliario en Ciudad Juárez, México.

Al centrar el análisis en las empresas inmobiliarias, el estudio aporta una perspectiva novedosa al sector. La literatura científica existente tiende a abordar el sector inmobiliario desde enfoques financieros y de inversión (Haran et al., 2021; Hongxia & Yuting, 2021; Wijburg et al., 2018), propiedad inmobiliaria (Seger, 2021; Stoklosa, 2023), adaptación regulatoria (Hoesli et al., 2020; Ploessl et al., 2021), análisis de mercados (López-Morales & Orzco, 2019; Robertson & Rogers, 2017; Stelk & Zumpano, 2017) o desde problemáticas sociales vinculadas a la vivienda (Fernández, 2017; Hernández, 2017). Por ello, analizar a las empresas inmobiliarias desde la óptica de los estudios organizacionales representa una contribución académica innovadora.

Este estudio busca ofrecer conocimientos de valor práctico para las empresas inmobiliarias, facilitando el diseño de estrategias organizacionales más informadas. Asimismo, contribuye a la literatura sobre efectividad organizacional, gestión del conocimiento y orientaciones estratégicas, a la vez que propone un enfoque organizacional para el estudio del sector inmobiliario. El resto del documento se estructura en una revisión bibliográfica y formulación de hipótesis específicas, seguidas por el modelo de ecuaciones estructurales basado en PLS, la exposición de la metodología, la discusión de los resultados y, finalmente, las conclusiones y limitaciones del estudio.

## **El sector inmobiliario**

Diversos estudios han establecido que el sector inmobiliario constituye una piedra angular para las economías regionales, ya que impulsa tanto el empleo directo como el indirecto, atrae inversión y promueve el desarrollo urbano (Díaz-Kovalenko et al., 2023; Marín Apolo et al., 2023; Ochoa Vásquez & Nagua, 2024). Asimismo, el Foro Económico Mundial (2024) reconoce su doble función: satisfacer necesidades básicas de vivienda y, al mismo tiempo, generar y preservar riqueza.

En México, datos oficiales (s.f.) reportan un total de 50,981 empresas inmobiliarias registradas al cierre del año 2024. En el cuarto trimestre del mismo año, el sector contribuyó con 2.94 billones de pesos al producto interno bruto (PIB) nacional, lo que representa un aumento del 1.75% respecto al trimestre anterior. Además, se estima que la demanda de vivienda en el país supera las 450,000 unidades anuales, considerando tanto propiedades nuevas como usadas (Tinsa, 2024). Según Funds Society (2024), la inversión proyectada para el año 2025 en este sector supera los 650 millones de pesos, con una tasa de crecimiento anual superior al 15%, impulsada por la demanda en los segmentos residencial, industrial y hotelero.

En el estado de Chihuahua, el sector posee una importancia comparable, al haber contribuido con aproximadamente el 4% del PIB estatal (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2019). Para el año 2025, se anticipa un incremento del 46% en la demanda y construcción de vivienda vertical (Garces, 2025). Particularmente, Ciudad Juárez se destaca como una ciudad de alta relevancia económica y social debido a su ubicación geográfica fronteriza con los Estados Unidos. La ciudad ha experimentado un crecimiento significativo en la actividad inmobiliaria, incluyendo un aumento sostenido en la demanda de viviendas residenciales (SiiLA, 2023) y de espacios industriales. En 2019, se posicionó como la segunda ciudad del país con mayor crecimiento en desarrollo industrial, solo por detrás de Monterrey (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2020).

No obstante, el sector inmobiliario en Ciudad Juárez—y en México en general—presenta problemáticas estructurales que limitan su competitividad y efectividad organizacional. Entre estas se encuentran los elevados niveles de informalidad, la escasa profesionalización y formación de los agentes inmobiliarios, y la gestión deficiente de la información dentro de las empresas (Alamilla, 2019; Llera et al., 2009; Tapia Ramírez, 2020). Estos desafíos se vuelven aún más críticos si se considera lo argumentado por Ferreira et al. (2017), quienes sostienen que cada mercado inmobiliario posee características propias, lo que a menudo obliga a los agentes a operar en condiciones de información incompleta o sesgada. Estas asimetrías informativas pueden afectar directamente los ingresos de los agentes, ya que dependen en gran medida de las comisiones por venta, las cuales suelen oscilar entre el 1% y el 5% por transacción (Alamilla, 2019; Puttaraska & Phoopatpon, 2020).

En consecuencia, aquellas empresas inmobiliarias que logren gestionar eficazmente su conocimiento y fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje podrán mejorar el desempeño comercial de sus agentes, incrementar su efectividad organizacional y alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Ferreira et al., 2017).

### **Efectividad organizacional**

Una amplia variedad de factores configura el concepto de efectividad organizacional, derivada de la complejidad y diversidad de los objetivos organizacionales, de los múltiples criterios existentes para su medición, e incluso de las distintas concepciones sobre qué constituye una organización (Martínez et al., 2020). No obstante, Martínez et al. (2020) identifican tres enfoques principales para conceptualizar y medir la efectividad: (1) el enfoque basado en objetivos, que se centra en el cumplimiento de las especificaciones del producto o servicio; (2) el enfoque de recursos del sistema, que evalúa si la organización dispone de los recursos necesarios para ejecutar sus procesos clave; y (3) el enfoque de procesos internos, que valora el desempeño con base en indicadores definidos internamente.

González et al. (2021) y Lee & Sucoko (2007) sostienen que la efectividad organizacional constituye un constructo multidimensional que puede medirse a través de la mejora en la coordinación organizacional, la introducción frecuente de nuevos productos o servicios, y la capacidad de la organización para afrontar crisis y adaptarse al cambio. Asimismo, González et al. (2021) destacan que la efectividad puede evaluarse no solo mediante indicadores tangibles, sino también a través de métricas intangibles derivadas de las percepciones de los empleados o miembros de la organización.

Este estudio conceptualiza la efectividad organizacional como un resultado reflejado en una mejor coordinación, una oferta frecuente de productos y servicios al mercado, una mayor capacidad de anticipación frente a cambios del entorno y un buen desempeño financiero, evaluado principalmente mediante indicadores intangibles basados en las percepciones de los miembros de la organización.

### **Orientaciones Estratégicas**

Las orientaciones estratégicas se refieren a enfoques de largo plazo que guían las acciones organizacionales en contextos competitivos. Estas orientaciones comprenden diversas dimensiones que, según la literatura, influyen y potencian los resultados organizacionales (Hakala, 2011; Sierra & Melgar, 2021).

A lo largo del tiempo, diferentes autores han propuesto múltiples conceptualizaciones. Narver y Slater (1990) interpretaron las orientaciones estratégicas como directrices orientadas a mejorar el desempeño. Gatignon y Xuereb (1997) las describieron como competencias emprendedoras que permiten a las empresas asignar recursos para satisfacer a los clientes, responder a los competidores y desarrollar nuevas tecnologías. Noble et al. (2002) las consideraron como pautas culturales profundamente arraigadas. Por otro lado, investigadores como Manu & Sriram (1996) y Hakala (2011) las entendieron como mecanismos que promueven la adaptabilidad organizacional ante cambios del entorno.

Esta diversidad conceptual ha dado lugar a la identificación de distintos tipos de orientaciones estratégicas, tales como la orientación al mercado y a la tecnología (Gotteland et al., 2020), la orientación al emprendimiento (Hughes & Morgan, 2007) y la orientación al cliente (Gatignon & Xuereb, 1997). Reconociendo esta diversidad, Hakala (2011) propuso una clasificación en cuatro categorías principales: (1) orientación al mercado (que agrupa la orientación al cliente, al competidor y al marketing); (2) orientación a la tecnología (que incluye la orientación al producto, a la producción y a la innovación); (3) orientación al emprendimiento; y (4) orientación al aprendizaje.

### **Orientación al Aprendizaje**

La orientación al aprendizaje constituye un proceso interno que promueve las actividades de aprendizaje y refleja el grado en que el liderazgo de la organización apoya, estimula y aprovecha el aprendizaje de los empleados (Bae & Choi, 2021; Iyiola et al., 2023). Para Baker y Sinkula (1999), la orientación al aprendizaje representa la propensión de la organización a crear y aplicar conocimiento en la búsqueda de una ventaja competitiva. Estos autores propusieron tres dimensiones para medir el constructo: visión compartida, mentalidad abierta y compromiso con el aprendizaje. Posteriormente, Calantone et al. (2002) añadieron una cuarta dimensión: el intercambio de conocimiento intraorganizacional.

El compromiso con el aprendizaje implica que la organización promueve activamente una cultura orientada al aprendizaje entre sus empleados (Sierra Carpio et al., 2022). Hakala (2011) asocia la mentalidad abierta con el concepto de "desaprendizaje", es decir, la disposición de la organización a cuestionar sus prácticas actuales, adoptar nuevos conocimientos y sustituir procesos obsoletos para mejorar el desempeño. Por su parte, Sierra & Melgar (2021) explican que la visión compartida garantiza que todos los miembros comprendan qué deben aprender y cómo aplicar ese conocimiento de manera efectiva.

Aunque investigaciones previas han demostrado consistentemente una relación positiva y significativa entre la orientación al aprendizaje y el desempeño organizacional (Bae & Choi, 2021; Iyiola et al., 2023; Wang et al., 2024), su influencia sobre la efectividad organizacional aún no ha sido suficientemente explorada. Por tanto, este estudio propone la siguiente hipótesis:

H1: La orientación al aprendizaje ejerce un efecto positivo y significativo sobre la efectividad organizacional.

### **Gestión del Conocimiento**

El conocimiento constituye un recurso que las organizaciones desarrollan ya sea a través de la experiencia de sus empleados o mediante formación externa (Lubishtani et al., 2022). Pensadores como Drucker (2000) y Senge (2010) ya anticipaban su relevancia organizacional, al afirmar que el conocimiento representa tanto poder como capital, y que eventualmente reemplazaría al trabajo como medida principal en la estructura económica de la sociedad. En consecuencia, las organizaciones que gestionen eficazmente el conocimiento de sus empleados tendrán mayores probabilidades de prosperar en entornos de cambio constante.

Siguiendo esta línea, Chaithanapat et al. (2022) sostienen que el conocimiento se posiciona entre los activos más críticos que requieren gestión activa en las organizaciones actuales. Por ello, las empresas deben gestionar tanto el conocimiento utilizado en las operaciones diarias como aquel que les demandan sus clientes.

A pesar de su relevancia estratégica, la gestión del conocimiento sigue siendo un campo de estudio relativamente reciente, sin una definición universalmente aceptada. Su significado varía según la disciplina o el dominio en el que se aplique (Al-Tit et al., 2022; Iqbal et al., 2023; Lubishtani et al., 2022). No obstante, autores como Nonaka & Takeuchi (1995), Al-Tit et al. (2022), Iqbal et al. (2023) y Tu (2024) coinciden en que la gestión del conocimiento parte del conocimiento individual y de los esfuerzos deliberados por parte de los empleados para interactuar con otros miembros de la organización, facilitando así el intercambio de conocimiento.

En consecuencia, la gestión del conocimiento puede definirse como el proceso de crear, compartir y aplicar el conocimiento (Tu, 2024) a lo largo de toda la fuerza laboral, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Iqbal et al., 2023), mejorar el desempeño, fortalecer la competitividad y asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización (Yap et al., 2022).

La implementación de un sistema eficaz de gestión del conocimiento permite a las empresas generar y difundir información tanto interna como externamente, identificar áreas de mejora y descubrir nuevas oportunidades de innovación. Esto, a su vez, contribuye a cultivar una cultura de aprendizaje y mejora continua (Tu, 2024), al tiempo que aprovecha la experiencia de los empleados y aliados estratégicos para fortalecer la efectividad organizacional (Yap et al., 2022). Con base en este razonamiento, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: La gestión del conocimiento tiene una relación positiva y significativa con la efectividad organizacional.

Asimismo, la orientación al aprendizaje actúa como facilitadora de la gestión del conocimiento, al integrar componentes clave como el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la mentalidad abierta (Calantone et al., 2002; Kordab et al., 2020; Yang, 2007). Estudios previos han documentado la interrelación entre ambos constructos (Khan, 2023), lo cual conduce a la formulación de la siguiente hipótesis:

H3: La orientación al aprendizaje ejerce un efecto positivo y significativo sobre la gestión del conocimiento.

Por último, retomando los hallazgos de Real et al. (2014) y Zheng et al. (2010), quienes analizaron la gestión del conocimiento como una variable moderadora entre la estrategia y la efectividad organizacional, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: La gestión del conocimiento actúa como una variable moderadora en la relación entre la orientación al aprendizaje y la efectividad organizacional.

## **Metodología**

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y un alcance descriptivo-correlacional. Adicionalmente, la investigación adoptó un carácter exploratorio, dado el uso limitado de las ciencias administrativas en el análisis de empresas inmobiliarias. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, mientras que el análisis de datos se llevó a cabo mediante modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS), utilizando el software Smart PLS 4 (Ringle et al., 2024).

Las variables objeto de estudio se midieron a través de instrumentos previamente validados en investigaciones anteriores. La orientación al aprendizaje se evaluó con la escala desarrollada por Farooq y Vij (2019), compuesta por nueve ítems medidos en una escala Likert de 5 puntos. Por su parte, la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional se midieron con el cuestionario diseñado por Lee y Sukoco (2007), el cual incluye 12 ítems en escala Likert para la gestión del conocimiento y nueve ítems para la efectividad organizacional.

La traducción y adaptación cultural al español de las escalas mencionadas fue realizada por el autor, en colaboración y bajo la supervisión de dos doctores especialistas en ciencias administrativas, junto con el coordinador del centro de idiomas de una institución pública de educación superior ubicada en el norte de México.

El cuestionario original constaba de 30 ítems destinados a medir los tres constructos del modelo. No obstante, tras la realización de una prueba piloto, se descartaron cuatro ítems de la escala de gestión del conocimiento y cinco ítems de la escala de orientación al aprendizaje. La exclusión de estos ítems respondió a criterios estadísticos—en particular, pesos correlacionales ítem-constructo inferiores a 0.70, conforme a las recomendaciones de Chin (1998)—o bien a la necesidad de mejorar la validez discriminante entre los constructos. El instrumento final quedó conformado por cuatro ítems para la orientación al aprendizaje, ocho para la gestión del conocimiento y nueve para la efectividad organizacional, sumando un total de 21 ítems.

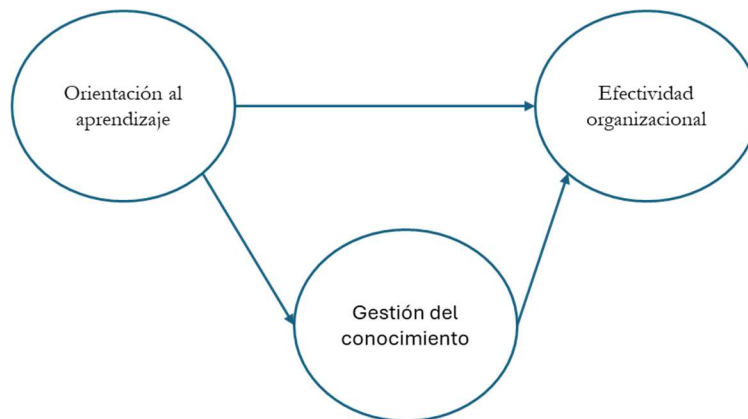
La población objetivo estuvo compuesta por agentes inmobiliarios que laboran en empresas clasificadas como agencias inmobiliarias o corredores de bienes raíces en la ciudad de Ciudad Juárez, Chihuahua. La muestra final incluyó 235 participantes, tamaño considerado adecuado para el análisis PLS según los lineamientos de Chin (1998). Este tamaño muestral asegura un poder estadístico del 80% para detectar valores de  $R^2$  de al menos 0.25, con un margen de error del 1%, conforme a lo sugerido por Hair et al. (2017).

El marco muestral se estableció utilizando la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), administrado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, s.f.). Esta fuente permitió identificar empresas registradas bajo el giro de servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes tangibles e intangibles. Según el DENUE, en el estado de Chihuahua existían 2,236 empresas registradas bajo esta categoría, de las cuales 694 se ubicaban específicamente en Ciudad Juárez.

La unidad de análisis correspondió a los agentes inmobiliarios empleados en empresas operativas en Ciudad Juárez. No fue posible determinar con exactitud el número total de agentes inmobiliarios en esta localidad debido a la ausencia de una base de datos consolidada. Por tanto, se implementó un muestreo no probabilístico por conveniencia de casos típicos, una estrategia especialmente apropiada para estudios de carácter exploratorio (Scharager & Reyes, 2001). Este método se basa en la selección deliberada de participantes que presentan características clave representativas del fenómeno estudiado—en este caso, agentes inmobiliarios con experiencia directa en el mercado local.

La Figura 1 muestra el modelo estructural utilizado para ejecutar el análisis PLS con base en las hipótesis planteadas en la sección anterior.

Figure 1. Modelo PLS-SEM propuesto



Fuente: elaboración propia

## Resultados

De los 235 encuestados, el 51.5% ( $n = 122$ ) se identificó como hombre. La edad promedio fue de 33.33 años, con un rango de entre 18 y 60 años. En cuanto al estado civil, el 42.2% ( $n = 100$ ) indicó estar casado y el 38.4% ( $n = 91$ ) soltero. En relación con el nivel educativo, el 35.9% ( $n = 85$ ) contaba con estudios de licenciatura, el 31.2% ( $n = 74$ ) con estudios de bachillerato y el

19.4% (n = 46) con educación secundaria. Además, el 77.2% (n = 183) tenía tres años o menos de antigüedad en su agencia actual.

Respecto al modelo propuesto, los valores de confiabilidad compuesta y alfa de Cronbach superaron los 0.91, mientras que la varianza extraída promedio (AVE) en todos los constructos fue superior al umbral de 0.50, lo cual indica que el modelo cumple con los estándares aceptados de confiabilidad y validez (Chin, 1998; Hair et al., 2017). La Tabla 1 presenta estos resultados.

Tabla 1. Confiabilidad de modelo

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidad compuesta (rho_a)</b>	<b>Confiabilidad compuesta (rho_c)</b>	<b>Varianza extraída (AVE)</b>
Efectividad organizacional	0.947	0.948	0.962	0.863
Gestión del conocimiento	0.958	0.959	0.964	0.727
Orientación a aprendizaje	0.918	0.943	0.936	0.633

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos

Así mismo al utilizar el criterio del Heterio-trait Mono-trait (HTMT) para analizar la validez discriminante del modelo, se obtuvieron valores por debajo del punto de corte de 0.850, con lo que se tiene indicios de que el modelo logra distinguir entre las variables utilizadas en el instrumento, dando validez a las mediciones llevadas a cabo (Henseler y otros, 2014). La tabla 2 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 2. Validez discriminante del modelo

	<b>Efectividad organizacional</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>Orientación al aprendizaje</b>
<b>Efectividad organizacional</b>	-		
<b>Gestión del conocimiento</b>	0.837	-	
<b>Orientación al aprendizaje</b>	0.653	0.821	-

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos

Siguiendo con las pruebas de calidad del modelo PLS propuesto, la tabla 3 muestra los resultados del Valor de la Influencia de la Varianza (VIF por sus siglas en inglés), el cual indica la multicolinealidad en una prueba regresión por medio de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales. Según Hair y otros (2017), se busca que los valores VIF estén ente 1 y 5, ya que es un indicador de una correlación moderada entre las variables sin caer en la multicolinealidad (valores superiores a 5) ni en la correlación casi nula (valores inferiores a 1). Por lo tanto, la modelo propuesta cumple con los estándares establecidos en la literatura científica.

Tabla 3. Valores VIF del modelo

	<b>Efectividad organizacional</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>Orientación al aprendizaje</b>
<b>Efectividad organizacional</b>	-		
<b>Gestión del conocimiento</b>	2.472	-	
<b>Orientación al aprendizaje</b>	2.472	1.000	-

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos

Para conocer el valor predictivo del modelo se midió a través del estadístico R<sup>2</sup> ajustado; los resultados obtenidos se muestran en la tabla 4, donde se observa que tiene un poder predictivo moderado según Henseler y otros (2009), ya que se encuentran en el rango de 0.5 a 0.75.

Tabla 4. Valores predictivos del modelo a través del R<sup>2</sup>

Variable	R <sup>2</sup> ajustado	Desviación estándar	estadístico T	Valor p
Efectividad organizacional	0.637	0.062	10.257	0.000
Gestión del conocimiento	0.596	0.101	5.891	0.000

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos

El modelo explicó el 63.7% de la varianza en la efectividad organizacional a partir de la gestión del conocimiento y la orientación al aprendizaje, y el 59.6% de la varianza en la gestión del conocimiento a partir de la orientación al aprendizaje.

El ajuste del modelo se evaluó mediante el Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), utilizando un valor de corte de 0.08, según lo recomendado por Hair et al. (2017). El valor observado de SRMR fue de 0.053, lo que sugiere un buen ajuste entre las matrices de correlación observada y la implícita en el modelo.

Una vez verificada la calidad del modelo, se procedió a la prueba de las hipótesis mediante la estadística F<sup>2</sup>. De acuerdo con Hair et al. (2017), los valores de F<sup>2</sup> entre 0.02 y 0.14 indican efectos pequeños; entre 0.15 y 0.34, efectos moderados; y valores superiores a 0.35, efectos grandes. Los resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Tamaño del efecto y cargas correlacionales entre variables

Relacion	Efectos directos					Cargas correlacionales				
	F <sup>2</sup>	Medi a	D.E	Valor T	Valor P	Carga	Medi a	D.E	Valor T	Valor p
Ges. Con. -> Efec. Org.	0.718	0.735	0.342	2.100	0.000	0.799	0.776	0.091	8.759	0.036
Ori. Apre. -> Efec. Org.	0.000	0.009	0.015	0.000	0.982	0.002	0.022	0.098	0.023	1.000
Ori. Apre. -> Ges. Con.	1.472	1.664	0.745	1.975	0.000	0.772	0.771	0.066	11.633	0.048

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos. Donde: D.E= Desviación estandar

Los resultados indican un efecto fuerte y estadísticamente significativo de la gestión del conocimiento sobre la efectividad organizacional. Asimismo, la orientación al aprendizaje influye de manera significativa en la gestión del conocimiento. Sin embargo, no se identificó una relación directa estadísticamente significativa entre la orientación al aprendizaje y la efectividad organizacional.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis H1 —que planteaba un efecto positivo y significativo de la orientación al aprendizaje sobre la efectividad organizacional— debido a la falta de evidencia que la respalde.

Por el contrario, se respalda la hipótesis H2, ya que la gestión del conocimiento mostró una asociación fuerte, positiva y significativa con la efectividad organizacional, cumpliendo con los criterios de coeficiente de ruta y valor p establecidos por Chin (1998) y Cohen (1992). Lo mismo aplica a la relación entre la orientación al aprendizaje y la gestión del conocimiento, lo que respalda la hipótesis H3.

Aunque la orientación al aprendizaje no afecta directamente la efectividad organizacional, se evaluó su efecto indirecto mediante el análisis del efecto indirecto específico. Los datos relevantes se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Efectos indirectos del modelo

Relación indirecta	Tamaño del efecto indirecto (F <sup>2</sup> )	Media	Desviación estándar	Estadístico T	Valor P
Ori. Apre. -> Ges. Con. -> Efec. Org.	0.616	0.595	0.067	9.203	0.000

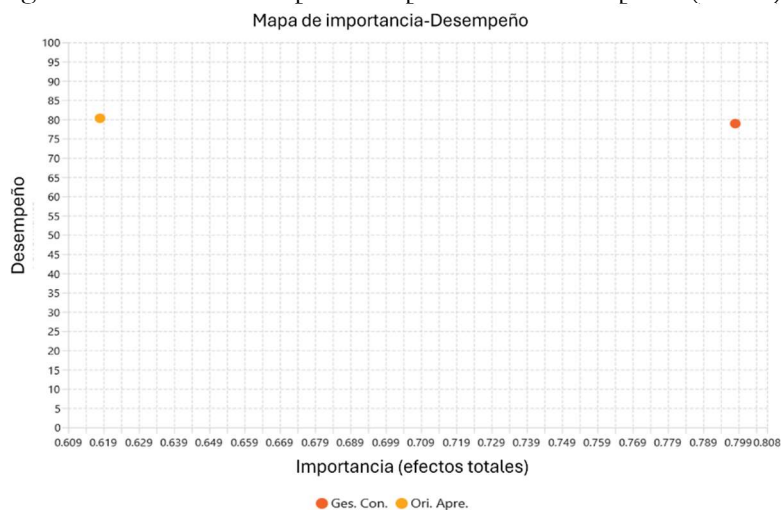
Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos

Estos hallazgos sugieren que la orientación al aprendizaje ejerce un efecto indirecto grande y estadísticamente significativo sobre la efectividad organizacional a través de la gestión del conocimiento. Por tanto, no se rechaza la hipótesis H4.

Para profundizar en la comprensión del modelo, se realizó un Análisis de Mapa de Importancia-Desempeño (Importance-Performance Map Analysis, IPMA). Esta técnica complementaria al PLS-SEM apoya la toma de decisiones gerenciales al evaluar: (1) la importancia (es decir, el impacto) de los constructos latentes y (2) el desempeño (es decir, el valor promedio normalizado del constructo en una escala de 0 a 100).

El análisis reveló puntajes de desempeño de 80.301 para la orientación al aprendizaje y de 78.910 para la gestión del conocimiento, con valores de importancia de 0.619 y 0.799, respectivamente. La Figura 2 ilustra gráficamente estos resultados.

Figura 2. Análisis de Mapa de Importancia-Desempeño (IPMA)



En la Figura 2, ambas variables aparecen en el cuadrante superior con niveles elevados de desempeño. La gestión del conocimiento se ubica más hacia la derecha, lo que indica una mayor importancia para lograr la efectividad organizacional, mientras que la orientación al aprendizaje aparece más hacia la izquierda. Estos resultados sugieren que la gestión del conocimiento desempeña un papel más crítico que la orientación al aprendizaje en la mejora del desempeño organizacional.

### **Discusión**

Los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis aportan información relevante sobre la pertinencia de las variables seleccionadas dentro del modelo propuesto. La hipótesis 1 planteaba un efecto positivo y significativo de la orientación al aprendizaje sobre la efectividad organizacional. Sin embargo, la evidencia estadística no respaldó esta relación directa. Esto sugiere que una inclinación organizacional hacia el aprendizaje —como la promoción de una visión compartida, la apertura mental y el compromiso con el aprendizaje continuo— no se traduce, por sí sola, en efectividad. En otras palabras, las buenas intenciones requieren mecanismos formales que transformen las aspiraciones de aprendizaje en prácticas estructuradas e impactantes.

Aunque estudios previos (Bae & Choi, 2021; Iyiola et al., 2023; Wang et al., 2024) reportaron asociaciones significativas entre la orientación al aprendizaje y el desempeño organizacional, el presente estudio no corrobora dicho vínculo cuando la efectividad es considerada como variable dependiente. Una posible explicación radica en la distinción conceptual entre desempeño y efectividad.

Mientras que el desempeño se refiere generalmente a resultados medibles de corto o mediano plazo —como ventas, productividad o cumplimiento de objetivos—, la efectividad organizacional abarca una perspectiva más holística, de largo plazo y de naturaleza cualitativa. Incluye factores como la adaptabilidad, la cohesión interna, la satisfacción del cliente, la innovación y la sostenibilidad. Además, no se identificaron estudios previos que examinen directamente la relación entre orientación al aprendizaje y efectividad organizacional como constructo independiente. Esto pone de relieve una brecha teórica y refuerza la contribución del presente estudio. Los hallazgos sugieren que el aprendizaje organizacional, aunque necesario, requiere apoyo estructural para traducirse en mejoras visibles en la efectividad, en línea con el enfoque de pensamiento sistémico propuesto por Senge (2010).

La hipótesis 2, que explora la relación entre la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional, recibió un respaldo estadístico completo. La fuerza de esta relación corrobora los hallazgos de estudios anteriores en diversos sectores, como manufactura alimentaria (Khan, 2023), construcción (Yap et al., 2022) y producción de muebles (Kusa et al., 2024). Una interpretación adecuada es que las firmas inmobiliarias con sistemas de gestión del conocimiento más sólidos y bien implementados tienden a alcanzar mayores niveles de efectividad organizacional.

La hipótesis 3, que proponía un efecto positivo y significativo de la orientación al aprendizaje sobre la gestión del conocimiento, también fue respaldada. Esto confirma la estrecha interdependencia entre ambos constructos, en concordancia con Khan (2023). Sin embargo, a diferencia del estudio de Khan —que posicionaba a la orientación al aprendizaje como un factor

moderador— nuestros hallazgos la sitúan como predictor o antecedente de la gestión del conocimiento.

La hipótesis 4 planteaba que la gestión del conocimiento modera la relación entre la orientación al aprendizaje y la efectividad organizacional. La evidencia sugiere que este papel moderador existe, lo que confirma la importancia estratégica de la gestión del conocimiento para convertir las intenciones de aprendizaje organizacional en resultados concretos. En esencia, la gestión del conocimiento operacionaliza la voluntad organizacional de "desaprender" y adoptar nuevas formas de trabajo, facilitando la creación, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento con el fin de alcanzar un propósito común: la efectividad organizacional.

Los resultados del IPMA revelan hallazgos valiosos sobre la muestra analizada. En promedio, las agencias inmobiliarias participantes demuestran altos niveles de orientación al aprendizaje. Los agentes perciben que sus organizaciones fomentan culturas que valoran la adquisición, el intercambio y la aplicación del conocimiento —mediante capacitación continua, apertura al cambio, aprendizaje experiencial y capacidad de respuesta a las tendencias del mercado—. Aunque la orientación al aprendizaje no ejerce el efecto directo más fuerte sobre la efectividad, su contribución indirecta resulta significativa. Por tanto, sostener y reforzar prácticas orientadas al aprendizaje podría seguir generando beneficios organizacionales en el largo plazo.

Aunque la gestión del conocimiento mostró niveles de desempeño ligeramente inferiores a los de la orientación al aprendizaje, su impacto sobre la efectividad organizacional fue más fuerte. Este hallazgo subraya su importancia estratégica. Mejorar los mecanismos formales e informales de captura, organización, intercambio y aplicación del conocimiento —como bases de datos internas, manuales de buenas prácticas, programas de mentoría o herramientas digitales colaborativas— podría mejorar significativamente la efectividad general. Dado que los niveles actuales de desempeño aún no alcanzan su máximo potencial, este constructo representa un área prioritaria para el desarrollo.

### **Implicaciones teóricas**

Senge (2010) identifica cinco disciplinas esenciales para el desarrollo de estrategias basadas en el talento humano: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. Describe una organización que aprende como aquella en la que las personas generan continuamente nuevas formas de pensar, mejoran su capacidad para alcanzar los resultados deseados y aprenden de manera colectiva.

A la luz de este enfoque, los resultados del presente estudio se alinean especialmente con las disciplinas del dominio personal y los modelos mentales. El IPMA muestra que los agentes inmobiliarios manifiestan una fuerte orientación al aprendizaje, lo cual refleja una mentalidad de apertura, reflexión y adaptabilidad.

Asimismo, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico se manifiestan en el efecto mediador de la gestión del conocimiento. La orientación al aprendizaje no impulsa por sí sola la efectividad; su influencia solo se materializa cuando se integra en un sistema que gestiona y canaliza dicho aprendizaje de manera colectiva. Además, el análisis IPMA

posiciona a la gestión del conocimiento como el sistema organizacional que traduce la visión compartida en un propósito común: mejorar la efectividad organizacional.

### **Implicaciones para el sector inmobiliario**

En las agencias inmobiliarias de Ciudad Juárez, los agentes perciben una fuerte cultura de aprendizaje, caracterizada por la reflexión, el aprendizaje continuo y la apertura al cambio. Sin embargo, estas prácticas no influyen directamente en la efectividad organizacional. Su impacto parece operar de forma indirecta, probablemente a través de capacidades organizacionales clave como la gestión del conocimiento.

En otras palabras, el aprendizaje —aunque esencial— no es suficiente. La efectividad organizacional mejora cuando las empresas logran transformar el aprendizaje en procesos sistemáticos de conocimiento. Estos procesos incluyen la captura, formalización y uso del conocimiento de los empleados para apoyar los objetivos estratégicos.

Este hallazgo sugiere que las firmas inmobiliarias podrían ya estar fomentando una fuerza laboral inclinada al aprendizaje, pero carecen aún de los mecanismos institucionales para convertir ese aprendizaje en valor organizacional tangible. Para mejorar la efectividad, las empresas deben ir más allá de los esfuerzos individuales o grupales de aprendizaje. Deben implementar sistemas formales de gestión del conocimiento que capitalicen la experiencia acumulada. Algunas estrategias potenciales incluyen el desarrollo de repositorios internos de conocimiento, protocolos estandarizados de atención al cliente, documentación de buenas prácticas, programas de mentoría o plataformas tecnológicas colaborativas.

### **Conclusiones**

Los resultados subrayan la importancia estratégica de la gestión del conocimiento para alcanzar la efectividad organizacional —no solo por su influencia directa, sino también por su capacidad para canalizar la orientación al aprendizaje como mecanismo integrador—. La orientación al aprendizaje encauza las intenciones organizacionales en acciones concretas, reflejadas en la creación, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento.

Estos hallazgos adquieren mayor relevancia si se consideran en conjunto con Ferreira et al. (2017), quienes destacaron la singularidad de los mercados inmobiliarios. Una comprensión profunda de las dinámicas del mercado y el acceso al conocimiento pertinente resultan esenciales para mejorar el desempeño en ventas —y, en consecuencia, las comisiones de los agentes—. Por tanto, la implementación de sistemas sólidos de gestión del conocimiento podría representar un paso decisivo hacia la generación de ventajas competitivas en estos mercados.

Los datos de Alamilla (2019) y Tapia (2020) también evidencian desafíos críticos relacionados con la falta de formación y profesionalización de la fuerza laboral inmobiliaria. Dentro del modelo propuesto, la orientación al aprendizaje actúa como antecedente clave

de la gestión del conocimiento, y debe manifestarse a través de los miembros de la organización, quienes a su vez producen los insumos informacionales que alimentan los sistemas de conocimiento de la empresa.

Por tanto, el rol del capital humano merece una atención particular. Los empleados constituyen el activo más valioso del sector inmobiliario —actuando como custodios y creadores del conocimiento organizacional—. La capacidad para atraer, desarrollar y retener talento con la mentalidad y las competencias adecuadas —como apertura mental y disposición para aprender— determina en gran medida el éxito de cualquier estrategia de gestión del conocimiento. Por esta razón, la función de Recursos Humanos debe adoptar un rol estratégico, implementando programas de desarrollo profesional continuo, sistemas de incentivos que premien la colaboración y el intercambio de conocimientos, y cultivando una cultura organizacional centrada en el aprendizaje. Solo a través de una gestión efectiva del capital humano podrán las empresas aprovechar plenamente el potencial de la gestión del conocimiento como ventaja competitiva sostenible.

En conclusión, este estudio aporta evidencia de que la efectividad organizacional en el sector inmobiliario depende en gran medida de la capacidad de las empresas para gestionar el conocimiento de manera sistemática, fomentar una cultura de aprendizaje continuo e invertir en su potencial humano. En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, las compañías que logren integrar estos componentes en su estrategia empresarial estarán en mejor posición para enfrentar los desafíos del mercado, satisfacer las expectativas de los clientes y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. El futuro del sector inmobiliario pertenecerá a aquellas organizaciones que comprendan que su verdadera ventaja competitiva reside en su capacidad de aprender, adaptarse y evolucionar constantemente.

### **Limitaciones del estudio**

Al interpretar estos hallazgos deben considerarse algunas limitaciones. En primer lugar, el estudio se basa en datos autoinformados, lo que lo hace vulnerable al sesgo de autopercepción (Schwarz, 1999). Los encuestados pudieron haber proporcionado respuestas socialmente deseables o haber tenido dificultades para recordar detalles específicos relacionados con la efectividad organizacional, lo cual podría haber influido en las correlaciones observadas entre las variables del modelo.

En segundo lugar, podría estar presente el sesgo de no respuesta (Groves, 2006). Aunque se realizaron esfuerzos para obtener una muestra representativa de agentes inmobiliarios en Ciudad Juárez, es posible que los no participantes difieran sistemáticamente de quienes sí respondieron, lo que limita la generalización de los resultados. Además, la muestra se centró en agentes con menos de tres años de experiencia, lo que puede introducir sesgo muestral. Investigaciones futuras podrían abordar esta limitación incorporando datos de múltiples fuentes, como indicadores objetivos de desempeño, y empleando estrategias de muestreo que aumenten la representatividad.

En tercer lugar, el estudio puede estar afectado por sesgo de autoselección (Martín Conejero & Quirós González, 2024). La participación en la encuesta fue voluntaria, por lo que es posible que los agentes con mayores niveles de compromiso o percepciones más favorables sobre las prácticas de conocimiento de sus organizaciones hayan estado más dispuestos a responder. Esta autoselección podría limitar la aplicabilidad de los hallazgos al conjunto más amplio de agentes inmobiliarios de Ciudad Juárez. Futuros estudios deberían considerar técnicas de muestreo aleatorio y estrategias para maximizar las tasas de participación a fin de mitigar este sesgo.

## Referencias

- Alamilla, P. (2019, agosto 26). Los 5 pecados del asesor inmobiliario mexicano. Obras. <https://obras.expansion.mx/inmobiliario/2019/08/26/los-5-pecados-del-asesor-inmobiliario-mexicano>
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- Bae, B., & Choi, S. (2021). The Effect of Learning Orientation and Business Model Innovation on Entrepreneurial Performance: Focused on South Korean Start-Up Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 245. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040245>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Biletskyi, I. V. (2022). Key Characteristics and Structure of the Residential Real Estate Market in the Current Conditions. *Business Inform*, 7(534), 149–154. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-149-154>
- Brzezicka, J., Łaszek, J., & Olszewski, K. (2019). An Analysis of the Relationships Between Domestic Real Estate Markets – A Systemic Approach. *Real Estate Management and Valuation*, 27(1), 79–91. <https://doi.org/10.2478/remav-2019-0008>
- Calantone, R. J., Cavusgil, V., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Modeling. En N. J. Mahwah & Erlbaum. Lawrence (Eds.), *Modern Methods for Business Research* (Número April, pp. 295–336).

Díaz-Kovalenko, I. E., Larrea-Rosas, K. P., & Barros-Naranjo, J. (2023). El sector de la construcción en la economía ecuatoriana, importancia y perspectivas. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 58–69. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.598>

Drucker, P. F. (2000). *The Age of Discontinuity: Guidelines to our changing society*. En *The Age of Discontinuity*. Transaction Publishing. <https://doi.org/10.1016/c2013-0-04383-6>

Farooq, R., & Vij, S. (2019). Does Market Orientation Mediate between Knowledge Management Orientation and Business Performance? En *Journal of Information and Knowledge Management* (Vol. 18, Número 4). <https://doi.org/10.1142/S0219649219500394>

Fernández, Juan. (2017). Estudio sobre la vivienda social como causante de exclusión en un polígono en Ciudad Juárez, México. *Vivienda y Ciudad*, 0(4), 31–47.

Ferreira, F. A. F., Spahr, R. W., Sunderman, M. A., Banaitis, A., & Ferreira, J. J. M. (2017). A learning-oriented decision-making process for real estate brokerage service evaluation. *Service Business*, 11(3), 453–474. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0315-4>

Foro Económico Mundial. (2024, diciembre 13). Por qué debemos reimaginar el sector inmobiliario para construir un futuro mejor. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/stories/2024/12/por-que-debemos-reimaginar-el-sector-inmobiliario-para-construir-un-futuro-mejor/>

Funds Society. (2024). 2025: Oportunidades en el sector inmobiliario mexicano. Funds Society. <https://www.fundsociety.com/es/noticias/alternativos/2025-sera-otro-ano-de-oportunidades-para-el-sector-inmobiliario-en-mexico/>

Garces, O. (2025, febrero 24). Vivienda vertical en Chihuahua: Revolución inmobiliaria y crecimiento urbano. *Referente.mx*. <https://www.referente.mx/2025/02/24/razonado-sobre-el-crecimiento-de-la-vivienda-vertical/>

Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance (pp. 77–90).

Gobierno de México. (s/f). Servicios Inmobiliarios: Salarios, producción, inversión, oportunidades y complejidad. *Data México*. Recuperado el 18 de abril de 2025, de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/real-estate>

Gobierno del Estado de Chihuahua. (2019). Reconoce Gobernador aporte del sector inmobiliario al desarrollo económico del estado | Portal Gubernamental del Estado de Chihuahua. Gobierno del Estado de Chihuahua. <https://chihuahua.gob.mx/contenidos/reconoce-gobernador-aporte-del-sector-inmobiliario-al-desarrollo-economico-del-estado>

Gobierno del Estado de Chihuahua. (2020). Es Juárez la 2a ciudad con mayor crecimiento inmobiliario industrial a nivel nacional | Portal Gubernamental del Estado de Chihuahua. <https://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/es-juarez-la-2a-ciudad-con-mayor-crecimiento-inmobiliario-industrial-nivel-nacional>

González, Y. F., Hernández, M., & Ávila Vidal, A. (2021). Diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional de una empresa biofarmacéutica. *Revista cubana de psicología*, 3(3), 4–16.

Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 610–620. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.012>

Groves, R. M. (2006). Nonresponse Rates and Nonresponse Bias in Household Surveys. *Public Opinion Quarterly*, 70(5), 646–675. <https://doi.org/10.1093/poq/nfl033>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. En Sage. Sage Publication.

Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and. *international Journal of Management Reviews*, 13, 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>

Haran, M. E., Lo, D., McCord, M., Davis, P., & Lim, L. C. (2021). Impact of firm-level attributes on listed real estate company performance. *Journal of Property Investment & Finance*, 39(4), 323–348. <https://doi.org/10.1108/JPIF-03-2020-0030>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Hernández, F. de J. (2017). El discurso de sustentabilidad utilizado para reorganizar el mercado inmobiliario en México a partir de su crisis en 2013. *Cuestión de diseño*, 6(18), 7–18.

Hernando, C. (2022, septiembre 23). 5 errores que un agente inmobiliario debe evitar al vender una casa. *arrenda*. <https://blog.arrenda.mx/agente-inmobiliario-errores-vender-rentar>

Hoesli, M., Milcheva, S., & Moss, A. (2020). Is Financial Regulation Good or Bad for Real Estate Companies? – An Event Study. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 61(3), 369–407. <https://doi.org/10.1007/s11146-017-9634-z>

Hongxia, H., & Yuting, W. (2021). Analysis of Solvency of A-Share Listed Companies in China's Real Estate Industry. *Journal of Finance Research*, 5(2), 28. <https://doi.org/10.26549/jfr.v5i2.6997>

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>

INEGI. (s/f). Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ. Censos Económicos 2014; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. Recuperado el 5 de mayo de 2025, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/default.aspx>

INEGI. (2021). Censos económicos 2019 (p. 353). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463900139>

Iqbal, M., Yanuarni, E., Mawardi, M. K., & Astuti, E. S. (2023). Linking knowledge management to tourism business of SMEs in aftermath of disaster: Implications for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100054. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100054>

Iyiola, K., Alzubi, A., & Dappa, K. (2023). The influence of learning orientation on entrepreneurial performance: The role of business model innovation and risk-taking propensity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100133. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100133>

Khan, T. N. (2023). Using Knowledge Management to Enhance Organizational Performance and Effectiveness. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 9(11), 01–17. <https://doi.org/10.22161/ijaems.911.1>

Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(23), 10061. <https://doi.org/10.3390/su122310061>

Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*, 78, 102802. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102802>

Lee, L. T., & Sukoco, B. M. (2007). Knowledge Management Capability on The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549–572.

Liubarskaia, M. A., & Glazkov, K. V. (2023). The significance of regional real estate markets for the modern economy. *ECONOMIC VECTOR*, 2(33), 46–50. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2023-2-33-46-50>

Llera, F., López, M. de los Á., Granados, A., Fernández, L., Nesbitt, L., Muñoz, M., Borunda, S., & Chávez, P. (2009). Sistemas de Información Urbana y Competitividad de las Ciudades: El caso del sector de bienes raíces en Ciudad Juárez, México. *CULCyT*, 35, 22–34. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/308/292>

López-Morales, E., & Orzco, H. (2019). Ni proletarios ni propietarios: Especuladores. Una radiografía a los agentes de mercado de la gentrificación inmobiliaria en Santiago de Chile. *Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XXIII(605), 1–33.

Lubishtani, E., Beka, E., & Jahja, A. (2022). The Impact of Knowledge Management and Knowledge Transfer in Growth and Innovation A Study of Business Start-Ups, Business Incubators and Business Accelerators. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 54–59. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.010>

Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79–91. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00056-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00056-9)

Marín Apolo, E. M., Vega Jaramillo, F. Y., Herrera Peña, J. N., Salcedo Muñoz, V. E., & Macías Sares, B. C. (2023). Análisis económico del crecimiento del sector inmobiliario en la provincia de El Oro, Ecuador: Periodo 2015 – 2022. *Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 4(12), e230208. <https://doi.org/10.46652/pacha.v4i12.208>

Martín Conejero, A., & Quirós González, V. (2024). Methodological errors. Biases. *Angiología*, 76(4), 233–240. <https://doi.org/10.20960/angiologia.00665>

Martínez, P. Jacinto., Herrera, D., & Díaz, F. (2020). Consideraciones esenciales sobre la efectividad organizacional en la labor educativa. *VARONA, Revista Científico- Metodológica*, 70.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>

Noble, C. H., Sinha, R. K., Kumar, A., Kaufman, J., Luciano, C., Humphries, E., & Roy, A. (2002). Market Orientation and Strategic Orientations / 25 Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. En *Journal of Marketing* (Vol. 66, pp. 25–39).

Nonaka, H., & Takeuchi, I. (1995). *The knowledge- creating company*. Oxford University Press, INC.

Ochoa Vásquez, T. A., & Nagua, A. A. (2024). La inversión extranjera directa en el sector comercio en el Ecuador, Periodo 2016 – 2022. *Revista Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*, 10(20), 96–107. <http://dx.doi.org/10.37260/rctd.v10i20.7>

Ploessl, F., Just, T., & Wehrheim, L. (2021). Cyclicity of real estate-related trends: Topic modelling and sentiment analysis on German real estate news. *Journal of European Real Estate Research*, 14(3), 381–400. <https://doi.org/10.1108/JERER-12-2020-0059>

Puttaraska, T., & Phoopatpon, K. (2020). Critical Success Factors for Real Estate Broker Business. *Journal of Educational Innovation and Research*, 4(1), 23–28.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>

Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). SmartPLS 4. SmartPLS. {<https://www.smartpls.com/>}

Robertson, S., & Rogers, D. (2017). Education, real estate, immigration: Brokerage assemblages and Asian mobilities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(14), 2393–2407. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1315865>

Scharager, J., & Reyes, P. (2001). MUESTREO NO-PROBABILÍSTICO 1 Escuela de Psicología. En *Escuela de psicología* (Número 2001, pp. 1–3).

Schwarz, N. (1999). Self-reports. How the questions shape the answers. *American Psychologist*, 54(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.93>

Seger, J. (2021). Corporate Real Estate Ownership Under a Dynamic Business Environment. <https://doi.org/10.26083/TUPRINTS-00019742>

Senge, P. M. (2010). *La Quinta Disciplina: El arte y la practica de la organizacion abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A.

Sierra Carpio, D. A., Melgar Bayardo, J., & López Torres, V. G. (2022). Strategic orientations, commitment and organizational performance: Scale validation in the creative industry. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, XXII(42), 154–175.

Sierra, D. A., & Melgar, J. (2021). Orientaciones estratégicas, compromiso y desempeño organizacional en mipymes de diseño gráfico: El caso de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Economía Creativa*, 16, 44–74. <https://doi.org/10.46840/ec.2021.16.03>

SiiLA. (2023). Bienes Raíces en Ciudad Juárez. Un Mercado Floreciente Entre el Desarrollo Industrial y las Oportunidades de Inversión. *Bienes Raíces en Ciudad Juárez. Un Mercado Floreciente Entre el Desarrollo Industrial y las Oportunidades de Inversión*. <https://siiila.com.mx/noticias/bienes-raices-ciudad-juarez-mercado-floreciente-desarrollo-industrial-oportunidades-inversion/6617/lang/es>

Stelk, S., & Zumpano, L. (2017). Can Real Estate Brokers Affect Home Prices Under Extreme Market Conditions? *International Real Estate Review*, 20(1), 51–73.

Stokłosa, A. (2023). Securing Companies in Specific Cases of Real Estate Acquisition. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 13(1), 231–237. <https://doi.org/10.47459/jssi.2023.13.25>

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684  
Sierra Carpio, D. A. 13(1). 2025

Takahashi, P. (2021, agosto 16). Crecimiento del mercado inmobiliario en México va de la mano de startups. NotiPress. <https://notipress.mx/negocios/crecimiento-mercado-inmobiliario-mexico-de-la-mano-startups-8279>

Tapia Ramírez, R. (2020, enero 29). ¿Cuál es la situación actual de los asesores inmobiliarios? : Inmobiliare. Inmobiliare. <https://inmobiliare.com/cual-es-la-situacion-actual-de-los-asesores-inmobiliarios/>

Tinsa. (2024). Panorama actual del mercado inmobiliario en México. Tinsa México by Accumin. <https://www.tinsamexico.mx/sala-de-prensa/panorama-actual-del-mercado-inmobiliario-en-mexico/>

Tu, Y.-T. (2024). The role of green social behavior in frugal innovation and entrepreneurial success: The moderating impact of knowledge management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100566. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100566>

Tymieniecka-Cichoń, A. (2019). REAL ESTATE MARKET FUNCTIONS AND THEIR CONTRIBUTION TO ECONOMY. *sj-economics scientific journal*, 34(3), 13–21. <https://doi.org/10.58246/sjeconomics.v34i3.19>

Wang, M., Chan, R. Y. K., Hwang, K.-S., & Lim, M. K. (2024). The influence of learning orientation on corporate sustainability: Serial mediation of supply chain practices. *European Management Journal*, S0263237324000070. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.007>

Wijburg, G., Aalbers, M. B., & Heeg, S. (2018). The Financialisation of Rental Housing 2.0: Releasing Housing into the Privatised Mainstream of Capital Accumulation. *Antipode*, 50(4), 1098–1119. <https://doi.org/10.1111/anti.12382>

Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83–90. <https://doi.org/10.1108/13673270710738933>

Yap, J. B. H., Lim, B. L., & Skitmore, M. (2022). Capitalising knowledge management (KM) for improving project delivery in construction. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101790. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101790>

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>