

INDICADORES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL INDIVIDUAL EN UNA PYME DE COAHUILA

Edna Isabel de la Garza Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Nidia Estela Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Nadia Lidieth Puente Muñiz, Universidad Autónoma de Coahuila-México

RESUMEN

Las demandas de adaptación que exige el entorno actual, hacen que el tema de aprendizaje organizacional ocupe cada vez más la práctica empresarial, predominando el interés de lograr ventajas competitivas. El presente estudio tiene como objetivo valorar los indicadores de aprendizaje organizacional individual que se manifiestan en una pequeña empresa de la industria metalmecánica del estado de Coahuila y contribuir a ampliar, precisar y dinamizar la comprensión en este nivel de aprendizaje. Para ello, se obtuvo información cuantitativa de 33 personas que laboran en la empresa de estudio, mediante un cuestionario estructurado y posteriormente se analizaron los datos a través del software SPSS, aplicando la herramienta de Cross Tabs. Uno de los hallazgos, entre otros, es que en este estudio se muestra una relación significativa entre el tiempo que invierten los empleados en crear un ambiente de confianza entre ellos y la ayuda que se dan en el proceso de aprendizaje así como la disposición a una realimentación honesta entre unos y otros.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje Organizacional Individual, Aprendizaje Organizacional, PYME

INDIVIDUAL ORGANIZATIONAL LEARNING INDICATORS IN A COAHUILA'S SMEs

ABSTRACT

Demands of adaptation to the current environment requires organizational learning. Organizational learning depends on the business practice, where the interest to achieve competitive advantages prevails. The present study aims to value individual organizational learning indicators identified in a small metalworking industry of Coahuila and to help expand, clarify and encourage the understanding at this level of learning. For this purpose, quantitative information was obtained from 33 people working in that SME by using a structured questionnaire to analyze collected data. The results show a significant relationship between invested time on employees, creating an environment of trust, the help given in the learning process as well as the provision of honest feedback.

JEL: L61, J24

KEY WORDS: Individual Organizational Learning, Organizational Learning SMEs

INTRODUCCIÓN

La fuerte competencia, la globalización de los mercados y los cambios en la cultura, hacen del aprendizaje organizacional un tema de creciente interés en la práctica de las organizaciones, respecto a lo que comenta Ahumada (2002), los gerentes tienen serias dificultades para predecir el comportamiento de los mercados y será la principal fuente de ventaja competitiva en el tiempo. Dodgson (1993) plantea que a través del aprendizaje organizacional las empresas construyen y organizan conocimientos a través de sus actividades y desarrollan eficiencia organizativa, mediante la mejora del uso de las habilidades generales de sus fuerzas laborales. No existe un consenso entre los teóricos sobre

los niveles y/o dimensiones en que se manifiesta el aprendizaje organizacional, pero se consideran el aprendizaje individual (AI) el grupal (AG) y el organizacional (AO) que distinguen Crossan, Lane y White (1999) y Castañeda y Pérez (2005). El aprendizaje organizacional se basa inicialmente en el aprendizaje individual (Argyris y Schon, 1978; Dodgson, 1993; Huber, 1991), por ello la importancia de valorar los indicadores del A.I. que permitirá al empresario establecer políticas y/o decisiones al respecto. El estudio fue efectuado en una Pyme, ya que es el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, “de hecho en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformada por las micro, pequeñas y mediana empresas” (INEGI, 2009). En las siguientes páginas se puede apreciar una revisión de la literatura que expone lo concerniente al aprendizaje organizacional y aprendizaje individual; la metodología utilizada en el estudio; posteriormente se abordan los resultados; para culminar en conclusiones y recomendaciones, mismas que pueden desencadenar en el establecimiento de políticas para favorecer el A.I que podrá concretarse en A.O.

REVISIÓN DE LITERATURA

Aprendizaje Organizacional

Extensa es la literatura relativa al Aprendizaje Organizacional, alguna versa respecto al clima y la cultura que influyen en él, como son los argumentos presentados por estudiosos como (Ahumada, 2002; Enríquez, 2007; Garzón, 2004) y otros lo relacionan con la innovación como factor de competitividad (Bell, 1984; Bell y Pavitt, 1995; Stata, 1989; Jiménez, 2006). Cuantiosos son los estudios teóricos efectuados con la finalidad de ampliar el conocimiento respecto al tema y otras investigaciones de campo que se han realizado con la intención de aplicar y experimentar el nuevo conocimiento, con el objetivo de buscar un mejor desempeño en las organizaciones. El aprendizaje organizacional, sucede cuando la cultura organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como la capacidad de discusión y análisis, la responsabilidad y la iniciativa (Schein, 2000). ¿Pero que es el A.O.? En la tabla 1, se pueden identificar algunos autores y definiciones de A.O., que a lo largo de los años han surgido en la literatura.

Tabla 1: Definiciones de Aprendizaje Organizacional

Fecha	Autor (es)	Definiciones de aprendizaje organizativo
1978	Argyris y Chon	Proceso a través del cual miembros de la organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante la reestructuración de la teoría de la acción (las normas, asunciones y estrategias inherentes a las prácticas colectivas), así como mediante la codificación y la incorporación de los resultados de la indagación a los mapas e imágenes organizativos.
1988	Levitt y March	Proceso basado en rutinas, dependiente de la historia y orientado a resultados mediante el cual las subunidades codifican inferencias de la historia en rutinas que guían el comportamiento.
1991	Huber	Procesamiento de información que cambia la gama de potenciales conductas de la organización. El aprendizaje implica la adquisición de conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización, aunque no siempre sea eficaz.
1993	Dodgson	Los modos en que las empresas construyen, suplementan y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, y adaptan y desarrollan eficiencia organizativa mediante la mejora del uso de habilidades generales de sus fuerzas laborales.
1994	Barnett	Proceso basado en experiencias mediante el cual se desarrolla conocimiento sobre las relaciones entre acciones y resultados, se codifica en rutinas, se integra en la memoria y puede cambiar el comportamiento colectivo.
1994	Dixon	Uso intencionado de procesos de aprendizaje en los niveles individual, grupal y del sistema, con el objeto de transformar continuamente la organización en una dirección que aumente la satisfacción de sus <i>stakeholders</i> .
1995	Nicolini y Meznar	Proceso continuo de construcción social, inherente a la misma existencia de las organizaciones, a través del cual se transforma la cognición adquirida en conocimiento abstracto demostrable, y así susceptible de manipulación, procesamiento y control racional. El aprendizaje puede referirse tanto al proceso de modificación cognitiva interminable (en el sentido de que el aprendizaje es un proceso interminable), así como el resultado del proceso (lo que logra el proceso de aprendizaje)

Se puede observar a través de las definiciones de aprendizaje organizacional expuestas en esta tabla, la concordancia en la aseveración de que el aprendizaje es un proceso. Fuente: Moreno, M., et. al. (2000).

Se considera que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, y Senge (2005) considera que si los equipos no aprenden la organización no puede aprender; sin embargo, otras perspectivas sostienen que el aprendizaje sólo ocurre a nivel individual y que la organización establece mecanismos para apropiarse de este aprendizaje. En la tabla 2, se exponen los niveles de aprendizaje que se manifiestan en las organizaciones y se puede distinguir los diferentes procesos que intervienen en cada nivel, así como ciertos insumos y resultados.

Tabla 2: Niveles de Aprendizaje

Nivel	Proceso	Entrada/Salida
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapas cognitivos Conversación/Diálogo
Grupal	Integración	Comprensiones compartidas Ajuste mutuo
Organizacional	Institucionalización	Sistemas interactivos Rutinas
		Sistemas de diagnóstico Reglas y procedimientos

En esta tabla se observan los procesos, la entrada y salida, en cada uno de los niveles de aprendizaje. Fuente: Crossan, Lane y White (1999).

Aprendizaje Individual

La mayor parte de los estudiosos del tema están de acuerdo con que el A.O. tiene lugar a través de los individuos (Hedberg, 1981; Fiol y Lyles, 1985; Kim, 1993), quienes proponen modelos integradores del aprendizaje organizacional, donde los modelos mentales tienen una importancia central. La importancia del aprendizaje individual es obvia, ya que las organizaciones están compuestas por individuos y es sutil porque las organizaciones pueden aprender independientemente de un individuo específico, pero no puede hacerlo siendo independiente de todos los individuos (Kim, 1993). El aprendizaje individual se define como “un proceso consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados de éste. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo” (Martínez, et al 2002:4).

Dos posiciones sobre el origen del aprendizaje y su relación con el ambiente, son el racionalismo y el empirismo (Schunk, 1977). El racionalismo se basa en la idea de que el conocimiento proviene de la razón sin la ayuda de los sentidos y el empirismo parte de la idea de que la única fuente del conocimiento es la experiencia. Las teorías conductuales suelen ser en general empiristas, mientras que las teorías cognoscitivas incorporan más posturas racionalistas. Son diversas las teorías que nos ayudan a comprender a predecir y a controlar el comportamiento humano y como las personas aprenden, pero no hay duda que el ser humano aprende en todas las etapas de su vida, y lo hace a partir de experiencias propias o ajenas. La teoría del aprendizaje destaca la idea de que en gran medida el aprendizaje humano se da en el medio social, a través de la observación de otros la gente adquiere conocimientos, habilidades, estrategias creencias y actitudes. Tanto la educación, como el trabajo exponen Arias y Heredia (2000), pueden constituir medios para atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana, dando vigencia plena a todas sus potencialidades y talentos. La persona también aprende “de la utilidad y conveniencia de ciertos comportamientos fijándose en modelos y consecuencias del proceder, y actúa de acuerdo con lo que cree que debe esperar como resultado de sus actos” (Schunk, 1977:102).

En la tabla 3, se muestran las formas de aprendizaje, las funciones y dependiendo de la forma en que se aprende, los resultados se generan en conocimientos, habilidades, fijación mental del material verbal y en actitudes de comprensión y estimación de los valores.

Tabla 3: Formas de Aprendizaje

Aprendizaje	Funciones	Resultado
Racional	Intelectuales: concepto, juicio, raciocinio; comprensión de relaciones existentes y pensamientos reflexivos	Conocimiento
Motor	Sensoriales y motoras: sensaciones, percepciones, reacciones musculares, movimientos coordinados, elementos de observación y práctica	Habilidad
Asociativo	Funciones rememorativas y de asociación	Fijación del material verbal en la mente
Apreciativo	Afectivas: sentimientos, emociones, actitudes e ideales	Actitud de comprensión y estimación de los valores

Formas de aprendizaje, funciones y resultados. Fuente: De la Mora (1977)

El aprendizaje que se adquiere de la experiencia señala Pérez (1991), puede significar tres cosas distintas: el adquirir un nuevo recuerdo para la memoria, desarrollar una nueva habilidad operativa, desarrollar su capacidad evaluativa, al ser capaz de apreciar sus propias acciones a las que Pérez denomina virtudes morales, las cuales son las que facilitan al sujeto que las futuras decisiones sea correctas o más correctas. Argyris (1999) menciona que el aprendizaje se adquiere cuando detectamos y corregimos un error, y un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y en lo que sucede cuando se implementa. También hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados. La espiral del conocimiento que aborda Nonaka (2007), se refiere al conocimiento tácito y al explícito, el primero es el que adquiere el individuo y es difícil de formalizar, de comunicar, el individuo se apropia de él y surge a partir de la observación, la imitación y la práctica y puede pasar de tácito a tácito, cuando una persona comparte conocimiento con otra, generalmente destrezas técnicas, el segundo es sistemático y formal y es tratar de comunicar lo inexpresable.

Teoría de la Acción Humana

Esta teoría indica que se puede concebir la acción humana (agente activo) como parte de un proceso de interacción con un entorno formado por una o varias personas (agente reactivo). Estos agentes Pérez (1991) pueden aprender como consecuencia del proceso de interacción, entendiendo como aprendizaje aquellos cambios que ocurran en el interior de los agentes como consecuencia de la propia interacción. En relación a esta teoría Martínez (2004), expone que el A.O. ocurre cuando los miembros individuales de la organización investigan para beneficio de todos dentro de ella, la gente es expuesta a la teoría de la acción en relación a las teorías en uso, estas entidades no se observan directamente sino que se infieren por sus acciones, pláticas y rangos de adopciones que proponen el diseño de la acción humana.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación que se llevó a cabo es de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal. La población objeto de estudio fueron 33 trabajadores de una Pyme de la Industria Metalmeccánica que representan la totalidad de la misma y fueron encuestados a principios del 2013. Los datos cuantitativos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS, con la finalidad de encontrar los elementos más fuertes y débiles relacionados con la variable de Aprendizaje Organizacional Individual, constituida por trece ítems, medidos a través de la escala de Likert (1 a 6 de menor a mayor) y con los datos demográficos poder analizar y describir los hallazgos. Posteriormente se midió el grado de relación existente entre cada uno de los indicadores de A.I., buscando alguna relación significativa. El instrumento utilizado fue el cuestionario sobre las dimensiones de la organización aprendiente, adaptado del

instrumento “Dimensions of Learning Organization Questionnaire” (DLOQ) por Rómulo Mayorca, et. al. (2007) para el contexto venezolano, a través del cual se miden 6 dimensiones, pero en este estudio solo se valora el nivel individual. En la tabla 4, se presentan los indicadores de las variables independientes consideradas en los datos demográficos y los de la variable dependiente, aprendizaje organizacional individual que fueron considerados en el instrumento de medición, así mismo las unidades o categorías y escalas.

Tabla 4: Operacionalización de Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	UNIDADES O CATEGORÍAS	ESCALA
Edad	Fecha de nacimiento	Años	Razón
Género	Caracteres sexuales	Masculino Femenino	Nominal
Años de experiencia laboral	Experiencia	Años	Razón
Antigüedad	Fecha de ingreso	Años	Razón
Nivel de estudios	Primaria Secundaria Preparatoria Técnica Licenciatura	Nivel	Nominal
Variable dependiente	Indicadores	Unidades o Categorías	Escala
Aprendizaje Organizacional Individual	Aprendizaje a través de los resultados del análisis de errores. Identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro. Apoyo de compañeros en el proceso de aprendizaje. Interés personal para obtener recursos económicos y materiales para su aprendizaje. Proporción de tiempo para el desarrollo personal/profesional. Percepción de problemas como coyuntura para obtener aprendizaje. Estímulo al desarrollo profesional. Disponibilidad a una realimentación honesta. Apertura a escuchar antes de hablar. Incentivo a preguntar ¿Por qué? Comunicación de opiniones. Respeto a las personas. Generación de un ambiente de confianza.	Alta Baja	Ordinal

En esta tabla se presentan las variables, los indicadores, las unidades o categorías y la escala.

RESULTADOS

Del cuestionario aplicado a los 33 empleados que laboran en una Pyme de la Industria Metalmeccánica, de la región centro del estado de Coahuila, respecto a los datos demográficos; los indicadores de aprendizaje organizacional y la asociación de los mismos, se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan

Datos Demográficos

En la tabla 5, se presentan los datos demográficos de los empleados encuestados, en donde las variables que se consideran son: el género, la edad, los años de experiencia laboral, la antigüedad en la empresa y el nivel de estudios. Se puede apreciar que impera el género masculino, que la edad en que oscilan la mayoría de los empleados es entre 25 y 49 años de edad, que la mayoría de ellos se encuentra en dos rangos dispersos: de 4 a 8 años y de 29 a 33 años. La mayoría tiene poco tiempo laborando en la empresa y el nivel de estudios que predomina es el de secundaria.

En la tabla 6, se pueden observar los indicadores de aprendizaje individual y el porcentaje de empleados que eligieron las respuestas correspondientes. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es de un 63.7% que corresponde al indicador “disponibilidad a una realimentación honesta”, destacando también con una medición alta el

indicador “generación de un ambiente de confianza” con un 60.7%; de igual forma considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta con un 54.5% es la que concierne a “apertura a escuchar antes de hablar” y en menor porcentaje, con un 51.5% los indicadores de “identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro” y “proporción del tiempo para el desarrollo personal/profesional.

Tabla 5: Datos Demográficos de los Trabajadores

Género		Porcentaje
Masculino		84.8
Femenino		15.2
Edad		Porcentaje
		100%
19 a 24 años		12.1
25 a 30 años		18.2
31 a 36 años		18.2
37 a 43 años		18.2
44 a 49 años		9.1
50 a 55 años		15.2
56 a 61 años		9.1
Años de experiencia laboral		Porcentaje
4 a 8 años		21.2
9 a 13 años		18.2
14 a 18 años		15.2
19 a 23 años		15.2
24 a 28 años		6.1
29 a 33 años		21.2
34 a 36 años		3.0
Antigüedad		Porcentaje
15 días a 1 año		42.4
Más de 1 año a 4		3.0
Más de 4 años a 8		27.3
Más de 8 años a 12		9.1
Más de 12 años a 16		9.1
Más de 16 años a 20		3.0
Más de 20 años		6.1
Nivel de Estudios		Porcentaje
Primaria		24.2
Secundaria		39.4
Preparatoria		6.1
Técnico		18.2
Licenciatura		12.1

Los resultados en esta tabla muestran en cuanto al género, que el porcentaje mayor es el 84.8% correspondiente al género masculino; el 54.6% se encuentra en el rango de 25 a 43 años de edad; los mayores porcentajes de años de experiencia laboral, el 21.2% se encuentra en los rangos de 4-8 y de 29-33; respecto a la antigüedad que tienen laborando en la empresa el 42.4% se concentra en los empleados que tienen de 15 días a 1 año y por último en el nivel de estudios, predomina el de secundaria con el 39.4%.

A continuación se hace mención de los porcentajes de las preguntas correspondientes a los indicadores enlistados, considerando agrupar las 3 últimas opciones de la escala “las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros”, se integra el 63.7%, le siguen en orden descendente: “las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos” con un 60.7%; “las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje” y “se trata a las personas con respeto y las personas pueden costear/facilitar su aprendizaje, obtuvieron cada una un 57.6%”; “se incentiva a la gente a que pregunte ¿por qué? sin importar el puesto dentro de la organización” y “las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje”, el 54.6%; “cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros” el 51.6%; “las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias” el 51.5%; “las personas identifican las habilidades requeridas para las áreas futuras” y “a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional”, el 48.5% y para finalizar, “las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar”, con el 45.5%. En la tabla 7, se aprecian los indicadores que tuvieron relación

significativa, en el que sobresale la generación de un ambiente de confianza, la apertura a escuchar antes de hablar y la disponibilidad a una realimentación honesta.

Tabla 6: Indicadores de Aprendizaje Individual

Indicadores de aprendizaje individual	Nunca	Muy rara vez	Ocasionalmente	Generalmente	Casi siempre	Siempre
	%	%	%	%	%	%
Aprendizaje a través de los resultados del análisis de errores.	15.2	15.2	18.2	12.1	21.2	18.2
Identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro.	9.1	18.2	24.2	18.2	9.1	21.2
Apoyo de compañeros en el proceso de aprendizaje.	3.0	18.2	21.2	12.1	18.2	27.3
Interés personal para obtener recursos económicos y materiales para su aprendizaje.	15.2	12.1	15.2	21.2	21.2	15.2
Proporción de tiempo para el desarrollo personal/profesional.	18.2	15.2	18.2	21.2	18.2	9.1
Percepción de problemas como coyuntura para obtener aprendizaje.	9.1	12.1	24.2	18.2	18.2	18.2
Estímulo al desarrollo profesional.	24.2	15.2	12.1	15.2	12.1	21.2
Disponibilidad a una realimentación honesta.	15.2	9.1	12.1	30.3	18.2	15.2
Apertura a escuchar antes de hablar.	12.1	12.1	30.3	18.2	12.1	15.2
Incentivo a preguntar ¿Por qué?	15.2	15.2	15.2	30.3	15.2	9.1
Comunicación de opiniones.	12.1	12.1	24.2	27.3	9.1	15.2
Respeto a las personas.	9.1	12.1	21.2	15.2	24.2	18.2
Generación de un ambiente de confianza.	9.1	18.2	12.1	15.2	18.2	27.3

En esta tabla se muestra la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de aprendizaje individual que se manifiestan en su trabajo. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: disponibilidad a una realimentación honesta una realimentación honesta en la que se promedia un 63.7%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: apertura a escuchar antes de hablar en la que se promedia un 54.5%.

Tabla 7: Asociación Entre Indicadores del Aprendizaje Individual

Asociación de indicadores	Coefficiente de contingencia	Significancia
Generación de un ambiente de confianza	0.738	.034**
Apoyo en el proceso de aprendizaje		
Generación de un ambiente de confianza	0.732	.046**
Percepción de problemas como coyuntura para obtener aprendizaje.		
Generación de un ambiente de confianza	0.747	.020**
Disponibilidad a una realimentación honesta		
Apertura a escuchar antes de hablar.	0.765	.006***
Identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro.		
Apertura a escuchar antes de hablar	0.748	.018**
Comunicación de opiniones		
Disponibilidad a una realimentación honesta	0.739	.032**
Respeto a las personas		

*** $p < 1\%$, ** $p < 5\%$. En la relación entre indicadores, se puede apreciar que el ambiente de confianza creado entre los empleados, se asocia con el apoyo que se dan en el proceso de aprendizaje, con el percibir los problemas como oportunidades de aprendizaje y con la disponibilidad a realimentación honesta. Se presenta asociación entre la apertura que tienen a escuchar antes de hablar, con la identificación de habilidades futuras y con la comunicación de opiniones, y por último se asocia el que estén dispuestas a una realimentación honesta, con el que se trate a las personas con respeto.

No se encontró relación significativa entre las variables de datos demográficos y los indicadores de aprendizaje organizacional, exceptuando el de la Edad, con respecto al tiempo que se les da a las personas para su desarrollo personal-profesional- $p < 5\%$ coeficiente de contingencia .730 Nivel de significancia .034**, interpretando que a mayor edad, los empleados obtienen más tiempo para su desarrollo personal-profesional.

CONCLUSIONES

El aprendizaje en las organizaciones se ha convertido en una práctica anhelada, pues se considera un activo intangible, creador de ventajas competitivas para la empresa. En este estudio en particular se pudieron analizar 13 indicadores que influyen en el aprendizaje individual y llegar a la conclusión que los trabajadores adquieren el conocimiento en forma tácita, debido a la cultura que se manifiesta en esta pequeña empresa. Sin importar la edad, el género, su nivel de estudios, los años que tienen trabajando fuera y dentro de la empresa los individuos aprenden a través de sus relaciones. Si la confianza y la ayuda recíproca son promovidas por las organizaciones, asevera Durston (2000) que eso beneficiará en reducir costos y facilitar la constitución de organizaciones de base efectiva. La relación que tienen y el ambiente de confianza creado entre los empleados nos muestra que desencadena en la ayuda que se dan en el proceso de aprendizaje, con el percibir los problemas como oportunidades de aprendizaje y con el recibir una realimentación honesta entre unos y otros. Estas manifestaciones de aprendizaje se basan en las relaciones de los trabajadores, y de acuerdo con Cummings (2003) y Szulansky (2000), el A.O. necesita tanto de un proceso de transferencia de información, como uno de carácter comunicacional, ya que lo que hace que produzca el A.O. es el proceso interpersonal de compartir conocimiento, y no la simple disponibilidad de información en bases de datos o documentos.

La teoría de la acción respalda el aprendizaje individual, ya que a través de él se pueden desarrollar habilidades que conduzcan a mejoras individuales y desarrollar el conocimiento de cómo esas acciones que realizan se puedan incrementar en búsqueda de un aprendizaje grupal y por ende organizacional. Es conocida la problemática que presentan las Pymes y los esfuerzos que se hacen para lograr su eficiencia y se espera que el empresario pueda implementar políticas, que lo conduzcan a elevar los niveles de aprendizaje individual. El presente estudio muestra sus debilidades y limitaciones, pues el conocimiento no puede ser generalizado, pero se espera que sirva de base a futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, F.L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructiva de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, vol.11, no.1, pp.139-148
- Arias, G. y Heredia, E. V. (2000). Administración de Recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, vol.69, nº 3, pp. 99-109.
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978): Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1999). Un conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio. Barcelona: Granica.
- Argyris, C. (2001)). Sobre el Aprendizaje Organizacional. Oxford University Press.
- Bell, M. (1984). Learning and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing Countries, en K. King y M. Fransman (eds.) *Technological Capacity in the Third World*; pp. 187-209, London: MacMillan.
- Bell, M., y Pavitt, K. (1995). The Development of Technological Capabilities, in I.u.Haque (ed.), *Trade, Technology and International Competitiveness*, Washington, The World Bank, pp. 69-10.

Castañeda, D., Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, no.24, pp 3-15.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.

Cummings, J. (2003). Knowledge Sharing: A Review of the Literature. Washington, D.C.: The World Bank.

De la Mora, G. (1977). Psicología del aprendizaje. México: Editorial progreso.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 375-394.

Durston, J., (2000). ¿Qué es el capital social comunitario?. Serie Políticas Sociales no. 38, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas.

Enriquez, M.A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas psychological*. vol.6, no.1, pp.155-162.

Fiol, C.M., Lyles M.A (1985) Organization Learning. *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 803-813.

Garzón C. M. (2004). Cómo impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden. *Universidad & Empresa*. No.3-4 pp 63-98

Hedberg, B.L.T. (1981). How organizations Learn and Unlearn. In P.C. Nystrom and W.H. starbuck (Eds.) *Handbook of organization Design*. V. 1 New York:Oxford University Press.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning. The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, vol. 2, nº 1, Enero-Febrero 1991, pp. 88-115.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.

Jiménez, J.D., y Sanz V.R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, no 29, pp. 31-55.

Kim, D.H. (1993). The link between individual and organization learning. *Sloan Management Review*. Fall, pp. 35-50.

Martínez L.I., y Ruiz M, J. (2002). El aprendizaje en las organizaciones: el nivel individual. En: Congreso Nacional y Congreso Hispano Francés (XVI:XII) Alicate: Asociación europea de Dirección y Economía de la Empresa.

Martínez, L.I., Ruiz M. M., Ríos S.,C. (2001). Aprendizaje explícito en Pymes. En: Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (11) Universidad de Zaragoza).

Martínez, S. (2004). Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Moreno L. M., Balbastre, B. F. Escribá M.A., Lloria A. M., Martínez P. J., Méndez M. M., Oltra C. V., Peris, B. F. Francisco Balbastre Benavent, María Ángeles Escribá Moreno (2000). Propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje. Departamento de dirección de empresas. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.

Mayorca R, Ramirez J, Vilorio O, Campos J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XIII, no. 002, Universidad Central de Venezuela, pp. 149-164.

Nonaka I. (2007). La empresa creadora del conocimiento. *Harvard Business Review*, pp. 1-9.

Pérez, L. J. (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal. España: RIALP.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schunk, D. (1977). *Teorías del aprendizaje*. México: Printence Hall.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Stata, R. (1989). Organizational learning. The key to management innovation. *Sloan Management Review*, spring, pp. 63-74.

Szulansky, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, no. 82, pp. 9-27.

BIOGRAFÍA

Edna Isabel de la Garza Martínez, Maestra en Administración, candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado en proyectos de investigación y escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. edisadelagarza@hotmail.com.

Nidia Estela Hernández Castro, Maestra en Administración de Sistemas de Información, candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado en proyectos de investigación y escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. nehc59mex@hotmail.com.

Nadia Lidieth Puente Muñiz, alumna de la licenciatura en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Coahuila, colaboradora en proyectos de investigación desarrollados por la Maestra de la Garza. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. nadya.28@hotmail.com.