

RELACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

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

Zóchitl Araiza Garza, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Nidia Estela Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Izamar Guadalupe Amador Charles, Universidad Autónoma de Coahuila-México

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo valorar el aprendizaje organizacional en tres niveles: individual, grupal y organizacional y buscar la relación que existe entre ellos así como determinar si existen diferencias significativas entre los niveles y los datos sociodemográficos de los empleados. Para ello, se obtuvo información cuantitativa de 415 personas que laboran en 8 grandes empresas de la región centro del estado de Coahuila, mediante un cuestionario estructurado y posteriormente se analizaron los datos a través del software SPSS. Uno de los hallazgos, entre otros, es que en este estudio se infiere que a mayor aprendizaje individual, mayor es el aprendizaje grupal y el organizacional y se encontró que existe diferencia significativa en cuanto al género, con los factores de aprendizaje grupal.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje Individual, Grupal y Organizacional

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN LEVELS OF ORGANIZATION LEARNING

The present study aims to value organizational learning at three levels: individual, group and organizational and identify the relationship between them. We also determine whether there are significant differences between levels and sociodemographic data of the employees. For this purpose, quantitative information was obtained from 415 people working in 8 large businesses in the Central region of the state of Coahuila by using a structured questionnaire to analyze collected data which was processed using SPSS software. One of the findings, infers that, the greater individual learning, so is the greater the group and organization learning. We found significant differences in gender, with the factors of group learning.

JEL: L6, J24, J53

KEY WORDS: Individual, Group and Organizational Learning

INTRODUCCIÓN

Debido al intenso proceso de transformación en el que se encuentran las empresas por la competencia en los mercados, éstas se ven obligadas a potencializar y rentabilizar al máximo todos sus activos, y de una forma muy especial el activo intangible que representa la capacidad de aprender de su capital humano, para enfrentar los retos que surgen en las nuevas economías “pues el aprendizaje se considera que puede mejorar la competitividad de la empresa al ayudar y mejorar la adquisición y explotación de la información que vienen del mercado a mayor velocidad que los rivales” (Jiménez y Sanz 2007:32) No existe un consenso entre los teóricos sobre los niveles y/o dimensiones en que se manifiesta el aprendizaje organizacional, pero en este estudio serán considerados el aprendizaje individual (AI) el

grupales (AG) y el organizacional (AO) que distinguen Crossan, Lane y White (1999) y Castañeda y Pérez (2005). Garzón menciona que “cada uno de los niveles se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles” (2005 p.7). En palabras de Castañeda y Pérez “el aprendizaje organizacional sólo es posible a partir de individuos que aprenden, es decir, individuos que adquieren y transfieren conocimiento hasta hacerlo institucional y que aprovechan el conocimiento institucional para resolver problemas o para modificar productivamente el contexto donde operan”(p.9). A raíz de lo anterior expuesto resulta de interés cuestionarse en este estudio ¿Cuáles son los factores de aprendizaje individual, grupal y organizacional más y menos preponderantes que se manifiestan en las empresas de estudio? ¿Existen diferencias significativas entre los datos demográficos de los empleados y los niveles de aprendizaje? ¿Existe relación entre los niveles de aprendizaje? En las siguientes páginas se puede apreciar una revisión de la literatura que expone lo concerniente al aprendizaje individual, grupal y organizacional; la metodología utilizada en el estudio; posteriormente se abordan los resultados; para culminar en conclusiones, mismas que pueden desencadenar el establecimiento de políticas para favorecer el aprendizaje a todos los niveles en las empresas de estudio.

REVISIÓN DE LITERATURA

Aprendizaje Organizacional

Ocuparse del aprendizaje organizacional tiene sentido, pues la tendencia actual que con más frecuencia está cambiando a las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento, pues el conocimiento encarnado en las personas, es decisivo para el desarrollo económico y productivo de los países y es un arma estratégica para el servicio de las organizaciones, en las cuales el capital humano con su conocimiento hace la diferencia (Palacios, 2000), y de forma satisfactoria el uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal o de sistema para transformar continuamente la organización en una dirección, se ha incrementado (Dixon, 1999). Las definiciones de aprendizaje organizacional resultan ser muy numerosas y difieren de acuerdo al contexto, la complejidad y el nivel de análisis con que se aplica el término, concordando la mayoría de los autores en que es un proceso dinámico, como la que expone Real, Roldán y Leal: “El aprendizaje organizacional se define como un proceso dinámico de creación de conocimiento generado en el corazón de la organización a través de sus individuos y grupos” (2012, p.2). Para el cual se requiere “de al menos tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento” (Castañeda y Fernández, 2007, p.246)

Algunos argumentos en la literatura abordan el tema de aprendizaje organizacional con el impacto positivo en el desempeño de las organizaciones (Fiol y Lyles, 1985; Cardona y Calderón, 2006); otros lo relacionan como factor de competitividad (Bell, 1984; Bell y Pavitt, 1995; Stata, 1989; Jiménez y Sanz 2006; Miró, Leal, Cepeda y Miró 2009; Salim y Sulaiman 2011); algunos otros estudios versan sobre la influencia que tienen el clima y la cultura organizacional en el aprendizaje Organizacional (Schein, 2000; Enríquez, 2007) o como generador de capital social (Hernández, de la Garza y Ortiz, 2014).

El aprendizaje organizacional es considerado un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. (Crossan, Lane y White, 1999; Castañeda y Pérez, 2005), algunos otros autores agregan un nivel más, el interorganizacional, que se da en grupos de organización corporativa, requiere de un sistema de investigación y las universidades empresariales pueden facilitar su puesta en marcha (Garzón, 2005). En la tabla 1, se exponen los niveles de aprendizaje considerados por Crossan, Lane y White (1999) apreciando en ella los procesos, insumos y resultados que se presentan en cada nivel, en particular se puede observar como en el nivel de aprendizaje organizacional interviene como procesos la integración y la institucionalización, considerando la integración como el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y de la adopción de medidas coordinadas, mientras que el de institucionalización como el proceso en el que las acciones rutinarias

ocurren, es decir, las tareas son definidas con acciones específicas y los mecanismos de la organización se aseguran que las acciones ocurran.

Tabla 1: Niveles de Aprendizaje

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

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

Aprendizaje Grupal

Al hablar del nivel grupal como muestra la tabla 1, Cross, Lane y White determinan que los procesos que se generan son el de la interpretación y la integración; interpretación, es la que explica una idea a través de palabras y/o acciones para uno mismo y los demás, y como este proceso es verbal se desarrolla el lenguaje, mientras que la integración como se mencionó anteriormente es el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y de la adopción de medidas coordinadas. Los resultados de estos procesos provocan una acción colectiva coherente, es decir, evolucionar en la comprensión compartida por los miembros del grupo (1999). Aun cuando estos autores separan cuatro procesos de aprendizaje, consideran que ellos operan sobre los tres niveles, debido a que los procesos fluyen naturalmente de uno a otro, ya que es difícil definir con precisión donde termina uno e inicia el otro. Haciendo hincapié en que la intuición es el único proceso que se realiza en forma individual, ese no se manifiesta en el nivel grupal u organizacional.

Argote, Gruenfeld y Naquin (2001) definen el aprendizaje grupal como el conjunto de actividades por las cuales los individuos adquieren comparten y combinan conocimiento a través de experimentar con otros, mientras que para Edmonson, Dillon y Roloff (1999) es un proceso continuo de acción y reflexión manifiesto, en miras de obtener y procesar información con la finalidad de comprender los cambios que surgen en el entorno adaptándose a ellos, y menciona como ejemplos de conducta de aprendizaje: el buscar retroalimentación, compartir información y hablar de los errores y cómo a través de esas actividades, los equipos pueden detectar cambios en el medio ambiente, mejorar la comprensión colectiva de los miembros o descubrir consecuencias inesperadas de sus acciones anteriores, así mismo León, R., Tejada, E., y Yataco M. consideran que “el interactuar en equipo permite el contraste de los modelos mentales, de las percepciones, es decir permite la apertura a la contrastación de interpretaciones del mundo real” (2014 p.85). En estudios recientes se analizan los factores grupales y organizacionales que influyen en que se den conductas de compartir conocimiento entre los miembros del grupo, detectando que el respeto y la amistad predicen la intención de compartir conocimiento (Tornó, 2011) y la manera en que resulta significativo el apoyo del líder en facilitar el intercambio de conocimientos de los empleados, que conforman los grupos (Carmeli, A., Gelbard, R. y Reiter-Palmon, R. 2013).

Aprendizaje Individual

El aprendizaje individual es “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 (Martínez y Ruiz, 2002 p.4). El aprendizaje organizacional se basa inicialmente en el aprendizaje individual (Dodgson,1993; Huber,1991), ante lo cual Garzón coincide en que “quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el grupo, el equipo de trabajo o la organización misma”(2005 p.6). Sin embargo, como comentan Garzón y Fisher la cultura debe contribuir a derrumbar egoísmos entre las personas y secciones de la organización, para que al compartir conocimientos se nutra toda la organización (2008).

La Teoría de los Recursos y Capacidades

Barney (1991) establece en esta teoría que la organización es considerada como una cantidad de recursos y capacidades percibidas como recursos tangibles, intangibles y capacidades y la estrategia competitiva debe basarse en el control y explotación de los recursos estratégicos manifestados en activos y capacidades. La premisa de la propuesta es que los recursos están distribuidos de forma heterogénea en las empresas, que los recursos marcan una diferencia en el desempeño y que las diferencias son estables con el tiempo. Menciona cuatro indicadores de los recursos de la empresa que marcan una ventaja competitiva sustentable: valioso, raro, inimitable e insustituible. A partir de esta teoría, Garzón (2005) considera que el aprendizaje se asume como una capacidad dinámica, entrelazada en una relación iterativa con el conocimiento, donde el primero es el generador y el segundo el contenido y la base para futuros aprendizajes. Por otra parte, Mesinas (2010), centra la idea en el progreso de la empresa, cuando se toman decisiones estratégicas en relación a los recursos con que cuenta y ello le permite formar ciertas ventajas competitivas, cuando una organización innova es porque es capaz de crear mecanismos graduales de cambio, lo cual le permite ser seleccionada por la competencia.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se llevó a cabo es de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal. La población objeto de estudio fueron 415 empleados que laboran en 8 grandes empresas manufactureras situadas en la región centro del estado de Coahuila y que fueron encuestados a finales de 2014, utilizando una muestra por conveniencia. En la elección de las empresas se consideraron grandes por el número de 251 empleados en adelante (INEGI,2009). 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, Vilorio y Campos (2007) para el contexto venezolano, el cual se conforma de cuarenta y tres ítems medidos a través de la escala de Likert (1 a 6 de menor a mayor).

Posterior a la revisión literaria se establece la siguiente hipótesis: Existen en los datos demográficos de los trabajadores diferencias significativamente estadísticas respecto a los 3 niveles de aprendizaje que se manifiestan en las organizaciones. Por lo que las hipótesis estadísticas son las siguientes:

Ho: No hay diferencias significativas en los géneros de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

H1: Hay diferencia significativas en los géneros de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

Ho: No hay diferencias significativas en la edad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

H1: Hay diferencia significativas en la edad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

Ho: No hay diferencias significativas en el grado de escolaridad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

H1: Hay diferencia significativas en el grado de escolaridad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

Los datos cuantitativos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS versión 17. Se realizó un análisis de estadística descriptiva para obtener información de los datos demográficos y valorar cada uno de los factores que intervienen en el A.I., AG y AO. Con el análisis de variabilidad ANOVA se determinaron las diferencias entre el género, la edad y el grado de escolaridad con cada uno de los factores para dar respuesta a las hipótesis planteadas. Por último para determinar la correlación entre los factores de cada nivel de aprendizaje, se utilizó rho de Spearman.

RESULTADOS

Del cuestionario aplicado a los 415 empleados que laboran en 8 grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, respecto a los factores que preponderan en cada uno de los niveles, las diferencias significativas con los datos demográficos y la relación entre los niveles de aprendizaje, se exponen a continuación los resultados. En la tabla 2 se presentan los datos demográficos de los empleados encuestados, en donde se consideran el género, la edad y el nivel de estudios.

Tabla 2: Datos Demográficos de los Empleados

Datos Demográficos	Porcentaje
Género	
Masculino	83.9
Femenino	16.1
Edad	
17 a 26 años	29.87
27 a 36 años	40.00
37 a 46 años	18.79
47 a 56 años	8.91
57 a 66 años	2.40
Nivel de Estudios	
Primaria	5.3
Secundaria	27.7
Preparatoria	39.3
Técnico	27.2
Licenciatura	.5

Datos demográficos de los empleados: género, edad y nivel de estudios. Como puede observarse el porcentaje mayor corresponde al género masculino con el 83.9%; el mayor rango de edad se encuentra en las personas de 27 a 36 años de edad; el nivel de estudios que predomina es el de preparatoria con el 39.3%.

Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como factores favorables al aprendizaje y el de nunca, muy rara vez, y ocasionalmente como desfavorables al mismo, en las tablas 3,4 y 5 se muestran los siguientes resultados.

En tabla 3, se pueden observar los factores de aprendizaje individual, y las respuestas que eligieron en porcentaje de empleados, en la cual se percibe que los porcentaje más altos favorables son: *el que las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos* con el 81.9% y *las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje* con el 80.0%. Los factores desfavorables que mayor porcentaje obtienen son: *Se incentiva a la gente a que pregunte “¿Por qué?” sin importar el puesto dentro de la*

organización con un 34%, cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros un 31.8%.

Tabla 3: Factores de Aprendizaje del Nivel Individual

Factores	Nunca %	Muy Rara Ve z %	Ocasionalmente %	Generalmente %	Casi Siempre %	Siempre %
1.-Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias.	5.5	8.9	14.9	31.8	26.0	12.8
2.-Las personas identifican las habilidades requeridas para las áreas futuras.	5.1	6.3	16.4	28.2	32.3	11.8
3.-Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje.	1.0	5.3	13.7	31.6	32.3	16.1
4.-Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje.	4.6	8.0	17.8	31.8	27.7	10.1
5.-A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.	3.4	7.7	15.2	29.6	27.7	16.4
6.-Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.	3.6	7.0	16.4	31.1	27.5	14.5
7.-Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.	4.6	8.0	13.0	30.6	27.2	16.6
8.-Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros.	1.9	6.0	19.8	29.6	31.1	11.6
9.-Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.	3.1	7.7	19.8	29.6	27.0	12.8
10.-Se incentiva a la gente a que pregunte "¿Por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización.	5.1	11.1	17.8	31.3	22.4	12.3
11.-Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros.	4.8	11.8	15.2	33.7	23.4	11.1
12.-Se tratan a las personas con respeto.	1.2	3.9	13.0	26.7	30.6	24.6
13.-Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.	1.7	7.7	16.9	26.3	27.5	20.0

En esta tabla se muestra la percepción que tienen los empleados respecto a los factores de aprendizaje individual que se manifiestan en la organización. Se percibe que los porcentaje más altos favorables son: el que las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos con el 81.9% y las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje con el 80.0%. Los factores desfavorables que mayor porcentaje presentan son: Se incentiva a la gente a que pregunte "¿Por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización con un 34.0% y cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros un 31.8%.

Respecto al aprendizaje a nivel grupal, como se muestra en la tabla 4, los factores más favorable son: *Igualdad en el trato grupal sin importar características personales* con un 78.3%, y *confianza en que la organización respeta sus ideas* con el 76.6%. Los factores menos favorables con mayor porcentaje son: *Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos*, que se promedia un 32.9 %, y *el de libertad para adaptar metas según necesidades* con el 27.6%.

Tabla 4: Factores de Aprendizaje del Nivel Grupal

Factores	Nunca	Muy Rara	Ocasionalmente	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
	%	Vez %	%	%	%	%
14.-Libertad para adaptar metas según necesidades.	2.2	8.4	17.1	30.4	30.4	11.6
15.-Igualdad en el trato grupal sin Importar características personales	2.4	5.1	14.2	26.0	32.3	20.0
16.-Dinámica centrada en la tarea del grupo.	2.4	6.5	14.9	27.5	33.0	15.7
17.-Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos.	4.3	9.9	18.8	26.3	29.2	11.6
18.-Retribución al logro del grupo.	3.9	7.2	13.7	33.3	29.4	12.5
19.-Confianza en que la organización respeta sus ideas.	4.1	5.1	14.2	32.5	29.9	14.2

En esta tabla se muestra el porcentaje de empleados que dieron respuesta a los factores de aprendizaje grupal que se manifiestan en la organización. Los factores más favorable son: Igualdad en el trato grupal sin importar características personales con un 78.3%, confianza en que la organización respeta sus ideas con el 76.6%. Los factores menos favorables con mayor porcentaje son: Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos, que se promedia un 32.9 %, y el de libertad para adaptar metas según necesidades con el 27.6%.

Para concluir con la descripción de los factores que preponderan, se puede apreciar en la tabla 5 los correspondientes al nivel organizacional. Los factores más favorables que se perciben son: *Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento* con el 78.5% y *la visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo* con el 77.6%. Los factores desfavorables son: *Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo* con el 33.9% y *las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global*, muestra el 30.6%.

Tabla 5: Factores de Aprendizaje del Nivel Organizacional

Factor	Porcentaje					
	Nunca	Muy Rara vez	Ocasionalmente	Generalmente	Casi siempre	Siempre
20.- Se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas de diferentes medios, como sistemas de sugerencias, boletines electrónicos o reuniones de grupos primarios.	4.3	10.1	15.7	28.2	28.4	13.3
21.-Se le permite a la gente conseguir información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente.	1.2	5.5	18.3	29.2	32.0	13.7
22.-Mantiene una base de datos actualizada sobre las habilidades de los empleados.	4.1	7.5	14.9	32.0	27.5	14.0
23.-Crea sistemas para medir diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.	2.9	8.0	16.4	30.6	28.4	13.7
24.-Se ofrecen cursos de adiestramiento para todos los empleados.	3.4	6.5	14.5	30.4	31.6	13.0
25.-Los resultados de entrenamiento se evalúan en función del tiempo y recursos invertidos.	2.7	7.2	14.5	25.3	32.0	18.3
26.- Se hace reconocimiento a personas proactivas.	4.3	8.4	12.3	30.4	31.6	13.0
27.- Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.	4.8	10.8	18.3	32.3	19.8	14.0
28.- Se invita a las personas a que contribuyan a la misión de la misma.	4.6	10.1	15.7	28.0	27.5	14.2

29.- Se le da a las personas control sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.	1.0	4.1	17.8	35.2	27.7	14.2
30.- Apoya a los empleados que logran riesgos calculados.	1.7	4.8	17.3	33.3	28.7	14.2
31.-La visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.	1.2	7.7	13.5	32.3	30.4	14.9
32.- Se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar.	4.3	11.6	16.9	27.7	24.8	14.7
33.- Las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global.	3.9	12.3	14.5	27.0	27.2	15.2
34.-Se promueve a que la opinión del cliente sea considerada en la toma de decisiones.	2.4	8.2	18.3	30.1	25.1	15.9
35.-En el impacto de la toma de decisiones se considera la moral de empleado.	0.7	8.4	17.8	33.7	25.5	13.7
36.- Trabajan junto con su entorno externo para satisfacer necesidades humanas.	1.7	7.2	14.7	34.2	24.6	17.6
37.- Se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de los demás.	2.2	6.0	16.4	35.9	26.7	12.8
38.- Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.	1.7	4.6	15.2	31.3	30.8	16.4
39.-Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	3.6	6.3	17.8	30.6	26.7	14.9
40.- Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.	6.0	8.4	15.7	32.5	26.3	11.1
41.- El líder entrena a aquellos que le siguen.	2.7	7.0	13.5	32.3	28.0	16.6
42.-Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados.	2.7	5.8	14.9	27.0	30.8	18.6
43.- Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.	1.9	6.0	16.9	29.2	28.4	17.6

Los factores más favorables que se perciben son: Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento con el 78.5% y la visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo con el 77.6%. Los factores desfavorables son: Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo con el 33.9%, las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global, muestra el 30.6%.

Para analizar los factores del cuestionario en relación a las variables demográficas se empleó el análisis de varianza ANOVA. Los resultados mostraron que no existen diferencias significativas, entre cada factor del cuestionario de Aprendizaje y los estudios realizados, infiriendo que no importa el nivel de estudios del empleado para manifestar aprendizaje en cualquiera de los niveles, por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, no existen diferencias significativas entre la edad de los empleados y los factores de aprendizaje en los 3 niveles, por lo tanto se infiere que no importa la edad de esta muestra para que se manifieste el aprendizaje y no se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 6, se perciben los factores de los 3 niveles de aprendizaje con el género de los empleados, en donde se aprecia que no existen diferencias significativas entre el género y el aprendizaje individual y el organizacional, pero si se muestra una relación significativa en cuanto al género y el aprendizaje grupal, por lo tanto se rechaza la Ho y acepta parcialmente la H1, que las diferencias significativas solo se manifiestan en el nivel grupal.

Tabla 6: Comparación de las Medias Poblacionales de Cada Indicador del Cuestionario de Aprendizaje Por el Género del Empleado

Factores	Género	N	Media	Desviación Típica	F	Sig.
Aprendizaje Individual	Masculino	348	4.1247	0.8271	2.472	0.117
	Femenino	67	4.2997	0.1063		
Aprendizaje Grupal	Masculino	348	4.1600	0.0505	3.871	0.050**
	Femenino	67	4.4080	0.1165		
Aprendizaje Organizacional	Masculino	348	4.1493	0.0436	2.795	0.095
	Femenino	67	4.3340	0.1089		

** $p < 5\%$. En esta tabla se reportan los valores de la población media y desviación típica por género de los empleados, así como los resultados del ANOVA y valor de significancia para cada uno de los niveles de aprendizaje organizacional. Se puede apreciar que existe diferencia significativa entre el género y el aprendizaje grupal.

Para encontrar la relación entre los niveles de aprendizaje se utilizó el análisis de correlación de Spearman, la cual se presenta en la tabla 7 y se revela la relación significativa entre los 3 niveles de aprendizaje, infiriendo que a mayor aprendizaje individual, mayor será el grupal y el organizacional y que a mayor aprendizaje grupal mayor el organizacional.

Tabla 7: Correlación Entre Niveles de Aprendizaje

	A.I	A.G.	A.O.
A.I	1		
A.G	0.725**	1	
A.O	0.790**	0.728**	1

** $p < .05$ En esta tabla se presentan los valores rho de la correlación de Spearman y su nivel de significancia, en la cual se puede observar la relación significativa entre los 3 niveles de aprendizaje.

CONCLUSIONES

En este estudio en particular, se pudieron evaluar 43 indicadores de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional y llegar a la conclusión de que en los tres niveles, impera la percepción de los empleados de que en estas empresas se favorece el aprendizaje, pues los porcentajes de respuestas favorables al aprendizaje oscilan del 66.0% al 81.9% superando en medida a los desfavorables que oscilan entre el 27.6% y el 34.0 % La confianza, tanto a nivel individual como a nivel grupal se presenta como un factor preponderante, y a nivel organizacional destaca el que el líder brinda su apoyo en circunstancias de aprendizaje, sin embargo se revelan áreas de oportunidad en los indicadores desfavorables, en los que destacan entre otros en el nivel individual, que en cualquier puesto a las personas se les permita cuestionar, a nivel grupal considerar la oportunidad de que los empleados elijan asignaciones de trabajo y por último, a nivel organizacional, el dar importancia a las ideas que surgen de discusiones e información recopilada por los empleados. Se concluye que no importa la edad ni los estudios que tengan los empleados para que se presente el aprendizaje en cualquiera de los niveles, en cuanto al género no se marca diferencia a nivel individual ni organizacional, sin embargo se identifica una diferencia significativa entre éste y el aprendizaje grupal. Se revela la relación significativa entre los 3 niveles de aprendizaje, confirmando la teoría existente de que a mayor aprendizaje individual, mayor será el grupal y el organizacional y a mayor aprendizaje grupal mayor será el organizacional. El presente estudio muestra sus debilidades y limitaciones, pues el conocimiento no puede ser generalizado ya que la muestra utilizada fue no probabilística y solo se realizó en empresas grandes, pero se espera que desencadene el establecimiento de políticas para favorecer el aprendizaje a todos los niveles en las empresas de estudios; sirva de base a futuras investigaciones y que con este estudio se contribuya a ampliar y a dinamizar el conocimiento en el tema.

REFERENCIAS

- Argote, L., Gruenfeld, D., y Naquin, C. (2001). Group learning in organizations, *Groups at work: theory and research* (pp.369-394). New Jersey: Laurence Erlbaum associates Inc.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 7 (1), 99-120. Recuperado de <http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>
- 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.

Cardona L. J., y Calderón H. G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32),11-43. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a02.pdf>

Carmeli, A., Gelbard, R. y Reiter-Palomon, R. (2013). Leadership, Creative Problem Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*. 52, 95-121. doi: 10.1002/hrm.21514.

Castañeda, D., y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2) 255-254. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v6n2/v6n2a04.pdf>

Castañeda, D., y 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*, 24, 3-15. Recuperado de <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1G9L25B8J-7SM7ZL-BZ1/ModeloAOCastaneda-Perez.pdf>

Crossan, M. M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537. doi:10.5465/AMR.1999.2202135

Dixon N. (1999). *The organization learning cycle. How we can learn collectively*. U.S.A.: Gower Publishing Company.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 375-394. doi: 10.1177/017084069301400303

Edmondson, A. C., Dillon, J. R., y Roloff, K. S. (2007). Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process. *The academy of management annals*, 1(1), 269-314. doi:10.1080/078559811

Enriquez, M.A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas psychologica*. 6 (1), 155-162. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100015&lng=pt&tlng=en

Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, pp. 803-813. doi:10.5465/AMR.1985.4279103

Garzón, C.M. (2005). *Niveles de aprendizaje organizacional*. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?sequence=1>

Garzón, M., y Fisher A. (2008) Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (24), 195-224. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008&lng=en&tlng=es.

Hernandez, N., De la Garza E, yOrtíz, A. (2014). Generación de Capital Social a partir de la eficiencia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. (7) 1, 67-78.

Huber, G. P. (1991) Organization learning: the contributing processes and the literatures. *Organization science*. 2 (1), 88-115. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía.(2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Jiménez, J.D., y Sanz V.R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 29, 31-55. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2385979>

León,R., Tejada,E., y Yataco,M. (2014). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 082-087. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6087>

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) Alicante: Asociación europea de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/EL%20APRENDIZAJE%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES-%20EL%20NIVEL%20INDIVIDU.pdf>

Mayorca R, Ramirez J, Vilorio O, y Campos J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 13(2), 149-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36413208>

Mesinas C. (2010). Gestión del conocimiento. Medición del aprendizaje manufacturero en PYMES de Hermosillo. Sonora, México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/685/index.htm>

Miró A.C., Leal M.A. Cepeda C. G. & Miró A.M. (2010). Clima de confianza, aprendizaje e innovación: una metáfora biomimética. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(4), 21-36. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3341303>

Palacios, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos Procesos y Estrategias. México. *Hitos de Ciencias Económico administrativas 2000*; 6 (15),31-39.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2012). 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*.doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x

Salim, I. M., &Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract>.

Schein, E. H. (2000). *Organizational culture and leadership*.San Francisco: Jossey-Bass.

Stata, R. (1989). Organizational learning. The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 1, 63-74. Recuperado de <http://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>

Tornó, C. G. (2011). Aprendizaje grupal: Antecedentes personales y organizacionales. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/10916>

BIOGRAFÍA

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

Zóchitl Araiza Garza, Doctora en Administración, actualmente adscrita como investigadora a la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, donde es líder del cuerpo académico micros, pequeñas y medianas empresas, ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales, así como publicando libros, y capítulos de libro de investigación además de artículos en revistas arbitradas e indexadas. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México y del cuerpo arbitral de varias revistas de investigación. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5 Monclova, Coahuila, México. zaraiza@hotmail.com

Nidia Estela Hernández Castro, Maestra en Administración de Sistemas de Información y candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales y ha 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. nehe59mex@hotmail.com

Izamar Guadalupe Amador Charles, estudiante de licenciatura de la Universidad Autónoma de Coahuila, colaborada 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, Coah. México. izagua@hotmail.com