

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE EN SUS TRES NIVELES: INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA PERCIBIDA DE LA EMPRESA

Zóchitl Araiza Garza, Universidad Autónoma de Coahuila
Edna de la Garza Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila
Nidia Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila
Viridiana Alarcón Sánchez, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

El desarrollo del aprendizaje organizacional es en la actualidad esencial, ya que al ser éste superior al de sus competidores puede ser utilizado estratégicamente para incidir en la ventaja competitiva de las firmas. En este estudio específicamente se analiza la relación que existe entre el aprendizaje organizacional en sus tres niveles, individual, de grupo y organizacional y de éstos con la ventaja competitiva percibida en ocho grandes empresas manufactureras de la Región Centro del Estado de Coahuila en México. La metodología empleada de enfoque cuantitativo consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra por conveniencia de 391 trabajadores y empleados de las empresas mencionadas; la información recabada se analizó a través del software estadístico SPSS. Los resultados encontrados revelan que el aprendizaje organizacional, en sus tres niveles, se relaciona con la ventaja competitiva percibida en las empresas en estudio.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje Organizacional, Ventaja Competitiva, Empresas Manufactureras

ANALYSIS OF LEARNING DEVELOPMENT THREE LEVELS: INDIVIDUAL, GROUP AND ORGANIZATIONAL AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PERCEIVED COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY

ABSTRACT

The development of organizational learning is essential, because when it is superior to competitors, it can be used strategically to influence the competitive advantage of firms. This study analyses the relationship between organizational learning within its three different levels: individual, group and organizational. We also examine how these levels impact the competitive advantage perceived in eight big manufacturing companies of the central region of the state of Coahuila, Mexico. The methodology is a quantitative approach consisting of applying a structured questionnaire to a non-probabilistic sample of 391 workers and employees. The results show that organizational learning, at the three levels, it is related to perceived competitive advantage.

JEL: L6, J53, L61

KEYWORDS: Organizational Learning, Competitive Advantage, Manufacturing Companies

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se desenvuelven en ambientes complejos donde el cambio es permanente, por lo que el uso de la información y el conocimiento son elementos clave para su desarrollo. De acuerdo a Mumford, Mobley, Reiter-Palmon, Uhlman y Doares (1991), mediante el acceso y el intercambio de conocimientos con los demás, las capacidades cognitivas de los individuos y los equipos se expanden, lo que les permite llegar a ideas creativas para resolver problemas complejos; por su parte Carmeli, Gelbard y Reiter-Palmon (2013), mencionan que el intercambio de conocimientos es crucial porque permite a las personas capitalizar el conocimiento existente dentro y fuera de la organización. En este sentido, el desarrollo del aprendizaje organizacional es por tanto en la actualidad esencial, ya que al ser éste superior al de sus competidores puede ser utilizado estratégicamente para incidir en la ventaja competitiva de las firmas. El estudio del aprendizaje organizacional ha sido abordado por diversos autores en tres niveles: aprendizaje individual, aprendizaje por grupo y aprendizaje organizacional. Este trabajo de investigación se realizó en la región centro de Coahuila, estado que se encuentra localizado al norte de la República Mexicana colindando con Texas; en el 2006 se presentó un fuerte incremento en la producción manufacturera en este estado (Díaz, Acevedo y Ramírez, 2008) siendo la siderúrgica Altos Hornos de México, S. A. el motor de la economía regional; en Coahuila predomina la industria metalmecánica, sector que requiere estar continuamente haciendo esfuerzos para la creación de productos y procesos innovadores, en sus diseños, en los materiales, de manera tal que se cumpla con las normas de calidad requeridas; esto permite que las empresas de este sector puedan enfrentarse al reto de la competitividad prevaleciente en México (Díaz, Acevedo y Ramírez, 2008).

En este sentido, el aprendizaje organizacional cobra vital importancia ya que las empresas que logren desarrollarlo, podrán ser más competitivas. Por lo anterior, resulta necesario conocer en sus diferentes niveles, el desarrollo del aprendizaje organizacional y establecer si el mismo apunta al desarrollo de ventajas competitivas de las firmas. Las grandes empresas seleccionadas son representativas de la economía regional ya que incluye a la siderúrgica antes referida y algunas metalmecánicas. Las ocho empresas cumplen con la estratificación de gran empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación (2009) por la Secretaría de Economía ya que tienen un personal mayor a 250 y ventas anuales mayores a \$250 millones de pesos. El presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera: en la siguiente sección se presenta una revisión de la literatura relacionada con el tema del aprendizaje organizacional y la ventaja competitiva percibida. En un siguiente apartado se describe el método utilizado y en otro apartado se incluyen las características de los participantes y los resultados derivados de la información recabada. Finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo y las líneas de investigación futuras.

REVISIÓN LITERARIA

De acuerdo a la teoría de recursos y capacidades, se asume que la ventaja competitiva sostenible se adquiere de los recursos y capacidades de la empresa los cuales son heterogéneos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) y que al cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir se convierten en recursos estratégicos de la empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993). En este sentido Cardona (2011) indica que una de las perspectivas en el que se ha desarrollado el estudio de la estrategia como búsqueda de la fuente de rentabilidad empresarial es la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de ventajas competitivas, sostenibles de largo plazo, conocida como la teoría de la visión de la empresa basada en recursos ó Resource Based View- RBV. Por su parte Cardona (2006) suma a la teoría de recursos y capacidades el enfoque basado en competencias situando a los factores internos de la organización, especialmente los intangibles como determinantes del desempeño y Ndofor, Sirmon, y He

(2011) indican que al actualizar, a partir de los conocimientos disponibles, las competencias y desplegarlas a través de estrategias competitiva, las empresas obtienen ventaja competitiva de sus recursos. Szulanski (1996), por su parte, afirma que el transferir conocimiento contribuye al desarrollo de capacidades organizacionales las cuales son difíciles de imitar y generan un desempeño sólido; esta transferencia de conocimiento según Liao & Hu, (2007), es lo que hace posible desarrollar competencias centrales, que acrecentarán el desempeño de la empresa y contribuirán positivamente con su ventaja competitiva

Aprendizaje Organizacional

De acuerdo a Ferrary & Pesqueux, (2006, p.67) citado por Pérez & Cortés (2009) el aprendizaje es entendido “como un proceso y no como un estado el cual conduce a la modificación de representaciones individuales”, para el nivel organizacional, “el acento se hace sobre el aspecto colectivo a partir de una dinámica interaccionista, la importancia de las representaciones y la referencia hacia una ideología progresista” (p. 67). El aprendizaje organizacional es abordado por Cardona (2006) desde el enfoque de recursos y capacidades, dándole un papel estratégico dentro de las organizaciones, al hacerlo responsable de la serie de transformaciones que se pueden hacer en los recursos estándar para desarrollar capacidades distintivas, y por Camisón (2002) quien lo considera fundamental para la organización ya que permite generar nuevas competencias y responder consistentemente a los cambios del entorno y por tanto, el poder mantener a través del tiempo la ventaja competitiva. En este estudio se asume dicho enfoque.

El aprendizaje organizacional ha sido estudiado por diversas disciplinas como la economía, la administración de la educación, la psicología, la sociología y más recientemente por la administración estratégica siendo estudiado a partir de los 90's desde una perspectiva organizacional donde Senge (1993) con un pensamiento sistémico asume que las organizaciones son inteligentes y que aprenden y expanden su capacidad para generar el futuro; en ese mismo año Kim (1993) presenta una teoría sobre el proceso a través del cual el aprendizaje individual avanza hacia el organizacional y es en 1995, cuando Pedler introduce el término *learning company* donde considera dos aspectos, i) el aprendizaje continuo y ii) el desarrollo de la organización desde un punto holístico, donde incluye la integración del aprendizaje individual a la empresa como un todo.

Más recientemente, siguiendo esta perspectiva organizacional el aprendizaje organizacional ha sido estudiado de diferentes formas, Castañeda & Fernandez (2007) validaron una escala de niveles y condiciones del aprendizaje organizacional, considerando como niveles al aprendizaje individual, grupal y organizacional y como condiciones para que se produzca a la cultura del aprendizaje organizacional, la formación y la trasmisión de información. En la validación del instrumento se fundamentaron los tres niveles pero sólo las condiciones de cultura del aprendizaje organizacional y la formación y se adicionó una condición identificada como claridad estratégica. De acuerdo Pérez & Cortés (2009) el aprendizaje individual es evidente cuando existe competencia individual, habilidad y motivación para emprender las tareas requeridas; el aprendizaje a nivel grupal se evidencia cuando existen dinámicas de grupo y el desarrollo de entendimiento compartido y el nivel de aprendizaje organizacional se da con el alineamiento entre los inventarios de aprendizaje no-humanos incluyendo sistemas, estructura, estrategia, procedimientos y cultura. Mayorca, Ramírez, Vioria & Campos (2007), adaptaron un cuestionario de Watkins y Marsick (1997) al contexto venezolano y lo validaron y confirmaron su confiabilidad quedando conformado de seis dimensiones Aprendizaje Continuo, Aprendizaje en Equipo, Sistema Integrado, Investigación y Diálogo, *Empowerment* y Dirección Estratégica que a su vez se dividen en tres niveles: aprendizaje a nivel individual, aprendizaje a nivel de equipo o grupo y el tercero corresponde al nivel aprendizaje organizacional. En este estudio se adopta este cuestionario para medir el aprendizaje organizacional.

Ventaja Competitiva

Diversos autores sugieren el uso de la percepción de los individuos para medir el rendimiento, Bontis, Crossan & Hulland (2002), muestran evidencia de que el rendimiento es un constructo social basado en la percepción del sujeto y afirman que las investigaciones muestran que las medidas percibidas de desempeño pueden ser: i) un sustituto razonable para los objetivos de medida del desempeño y ii) una correlación significativa con los objetivos de medida del desempeño financiero. Cardona (2006) en estudio realizado en 45 medianas y grandes empresas industriales pertenecientes al departamento de Caldas en Colombia, encontró que el aprendizaje organizacional medido en tres dimensiones, orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento influye en el rendimiento percibido de la organización y mide éste último desde la percepción de si la empresa es exitosa, considerando para tal efecto si conoce las necesidades de sus clientes, el alcance de objetivos y aprovechamiento de recursos y si existe una buena coordinación interna de la organización.

Los hallazgos del estudio realizado por Pérez y Cortés (2009), en donde encuestaron al total de 28 miembros de una organización, confirman una relación directa entre la percepción del desempeño y el aprendizaje organizacional, así mismo permiten concluir que los niveles individual y grupal tienden positivamente hacia el flujo de aprendizaje hacia adelante (cuándo y cómo el aprendizaje individual se mueve hacia adelante dentro de los niveles de aprendizaje grupal y organizacional), no así cuando se pasa al plano organizacional el cual se relaciona directamente con el flujo de aprendizaje hacia atrás (cuándo y cómo el aprendizaje está incrustado en la organización) y es el que determina la percepción del desempeño final. Grant (1996) sitúa a los factores internos de la organización, especialmente los intangibles, como determinantes del desempeño para dar lugar a ventajas competitivas y rentas sostenibles a largo plazo, refiriéndose a las competencias distintivas, e indica también que las ventajas competitivas están fundamentadas especialmente en la capacidad de transferir el conocimiento, es decir, en el aprendizaje organizacional.

Por su parte Maynez, Cavazos, Torres & Escobedo (2013) y Maynez & Cavazos (2012) realizaron estudios que se desarrollaron en empresas participantes en las industrias automotriz, médica, eléctrica, computación, de telecomunicaciones y otras, ubicadas en Ciudad Juárez, Chih., y en la ciudad de Chihuahua, Chih., México, comprobando el desempeño operativo percibido influye en la ventaja competitiva percibida. Utilizaron los siguientes indicadores para medir la ventaja competitiva percibida: rentabilidad económica, crecimiento de las ventas, participación de mercado, crecimiento de la empresa, productividad laboral y satisfacción del cliente. En este trabajo se utilizarán los indicadores de Maynez *et al.* (2013) y Maynez & Cavazos (2012).

METODOLOGÍA

Derivada de la revisión bibliográfica efectuada para el presente estudio se plantean las siguientes hipótesis:

H₁: Los tres niveles de aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente entre si en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila.

H₂: Los tres niveles de aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente con la ventaja competitiva percibida en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila.

La estrategia metodológica para la comprobación de las hipótesis propuestas se basó en un estudio cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional para lo cual se utilizó el método de encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado adaptado de Mayorca *et al.* (2007) y Máynez *et al.* (2013), auto

administrado a 391 respondientes de las ocho grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila. Los datos obtenidos de octubre a diciembre del año 2014 se procesaron a través del paquete estadístico SPSS para medir las variables en estudio y establecer las relaciones buscadas. La muestra fue no probabilística, de trabajadores y empleados laborando en el contexto antes descrito. La medición de la variable aprendizaje organizacional se realizó en tres niveles, individual, por grupos y organizacional. El primer nivel individual incluyó trece indicadores, el segundo por grupo se compuso de seis indicadores y el tercer nivel de aprendizaje organizacional incluyó 24 indicadores y la medición de la ventaja competitiva se realizó mediante ocho indicadores. Los indicadores antes mencionados se pueden apreciar en el apartado de resultados en las

Tablas 2, 3, 4 y 5; los tres niveles de aprendizaje organizacional se midieron con una escala de Likert con valores numéricos discretos de 1 a 6, que a su vez está asociado a una escala cualitativa donde 1 significa nunca, 2 rara vez, 3 pocas veces, 4 algunas veces, 5 casi siempre y 6 que significa siempre; la ventaja competitiva percibida se midió también con escala de Likert con valores numéricos discretos de 1 a 6, pero en donde 1 es muy por debajo de la competencia, 2 por debajo de la competencia, 3 parcialmente abajo, 4 parcialmente arriba, 5 mejor que la competencia y 6 muy superior a la competencia. Posteriormente, para medir la relación entre los tres niveles del aprendizaje organizacional y entre cada uno de ellos y la ventaja competitiva percibida de las empresas en estudio, se calculó el coeficiente de correlación *Rho de Spearman*, ya que los indicadores fueron establecidos en escala ordinal estableciendo categorías, de menor a mayor.

RESULTADOS

Los resultados de este estudio se encuentran basados en el análisis de los datos recopilados entre 391 trabajadores y empleados de ocho grandes empresas de la industria manufacturera de la región centro del estado de Coahuila.

Características de las Empresas y de los Empleados y Trabajadores Respondientes

Los indicadores de los respondientes muestran una mediana en edad de 30 años con una edad mínima de 17 y una máxima de 65 años, el 35.5% son empleados y el 64.5% son trabajadores; el 83% corresponde al género masculino y el resto al femenino, el grado de escolaridad se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Nivel de Escolaridad de los Empleados y Trabajadores Respondientes

Grado de Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	22	5.6
Secundaria	109	27.9
Preparatoria	146	37.3
Licenciatura	112	28.6
Posgrado	2	0.5
Total	391	100

Esta tabla muestra el nivel de escolaridad terminado (primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura y posgrado) una muestra de 391 empleados pertenecientes a ocho empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, México.

Aprendizaje Organizacional

Los hallazgos relacionados con el desarrollo del aprendizaje organizacional individual en las empresas manufactureras se presentan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2: Aprendizaje Organizacional Individual Desarrollado en las Empresas Manufactureras

En Mi Organización	N	Moda	Desviación Estándar
Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias	391	4	1.34
Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras	391	5	1.29
Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje	391	5	1.10
Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje	391	4	1.26
A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional	391	4	1.28
Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje	391	4	1.27
Recompensan a la gente que buscan mejorar su desarrollo profesional	391	4	1.35
Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros	391	5	1.18
Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar	391	4	1.24
Se incentiva a la gente a que pregunte, ¿por qué? sin importar el puesto dentro de la organización	391	4	1.34
Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros	391	4	1.32
Se tratan a las personas con respeto	391	5	1.17
Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.	391	5	1.27
Aprendizaje organizacional individual	391	4	0.97

Esta tabla muestra los resultados encontrados acerca del aprendizaje organizacional individual desarrollado por una muestra de 391 empleados pertenecientes a ocho empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, México.

Se puede apreciar que en la mayoría de los indicadores los trabajadores contestaron una frecuencia de algunas veces (4), siendo el más alto el valor de cinco, en el que reconocen que casi siempre las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras, se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje, están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros, invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos y se tratan a las personas con respeto. En la Tabla 3 se presentan los resultados del aprendizaje organizacional por grupo.

Tabla 3: Aprendizaje Organizacional Por Grupo Desarrollado en las Empresas Manufactureras

En Mi Organización	N	Moda	Desviación Estándar
Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades	391	4	1.19
En los equipos/grupos a los miembros se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias	391	5	1.25
Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros	391	5	1.23
Los equipos/grupos perciben las ideas generales como resultado de sus discusiones grupales y por la información recogida por ellos	391	5	1.31
Los equipos-grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo	391	4	1.21
Los equipos/grupos confían que la organización actuará según sus recomendaciones	391	4	1.24
Aprendizaje organizacional por grupo	391	4 ^a	1.03

^a *Existen dos modas, se muestra el menor de los valores. Esta tabla muestra los resultados encontrados acerca del aprendizaje organizacional por grupo desarrollado por una muestra de 391 empleados pertenecientes a ocho empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, México.*

Se observa que en tres indicadores los trabajadores contestaron una frecuencia de algunas veces (4), siendo el más alto el valor de cinco, en el que en tres indicadores reconocen que casi siempre en los equipos/grupos a los miembros se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias; las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros y los equipos/grupos perciben las ideas generales como resultado de sus discusiones grupales y por la información recogida por ellos. Enseguida, en la Tabla 4. se presentan los resultados del aprendizaje organizacional.

Tabla 4: Aprendizaje Organizacional Desarrollado en las Empresas Manufactureras

Mi organización	N	Mediana	Desviación Estándar
Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios como sistemas de sugerencias	391	5	1.32
Permite a la gente conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente	391	5	1.12
Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de empleados	391	4	1.28
Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado	391	4	1.24
Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados	391	5	1.27
Evalúan los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él	391	5	1.26
Hace reconocimiento a las personas que son proactivas	391	5	1.28
Dan a la personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo	391	4	1.33
Invita a las personas a que contribuya con la visión de la misma	391	4 ^a	1.33
Le da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo	391	4	1.08
Apoya a los empleados que toman riesgos calculados	391	4	1.12
La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo		4	1.16
Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar	391	4	1.35
Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global	391	5	1.37
Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones	391	4	1.25
Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado	391	4	1.16
Trabajan junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas	391	4	1.21
Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal	391	4	1.17
Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario por las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento	391	5	1.14
Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización	391	4	1.26
Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización	391	4	1.31
El líder entrena a aquellos que lo siguen	391	4	1.23
Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados	391	5	1.33
Los líderes se aseguran que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores	391	4	1.20
Aprendizaje organizacional	391	4	0.90

^a Existen varias modas, se muestra el menor de los valores. Esta tabla muestra los resultados encontrados acerca del aprendizaje organizacional desarrollado por una muestra de 391 empleados pertenecientes a ocho empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, México.

Los resultados muestran que en la mayoría de los indicadores los trabajadores contestaron una frecuencia de algunas veces con valor de cuatro, siendo los más altos ocho indicadores de los 24, evaluados con cinco en el que reconocen que en la organización casi siempre en la organización utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios como sistemas de sugerencias, permite a la gente conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente, ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados, se evalúan los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él, hace reconocimiento a las personas que son proactivas, Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global y también casi siempre los líderes generalmente brindan el apoyo necesario por las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento y buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados.

Ventaja Competitiva Percibida

La ventaja competitiva percibida por los trabajadores de la industria manufacturera se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5: Ventaja Competitiva Percibida en Empresas Manufactureras

Ventaja Competitiva Percibida	N	Moda	Desviación Estándar
Rentabilidad económica (utilidades)	391	5	1.41
Crecimiento de las ventas	391	5	1.09
Participación de mercado	391	5	1.07
Crecimiento de la empresa	391	5	1.10
Productividad laboral	391	5	1.03
Satisfacción del cliente	391	6	1.11
Total Ventaja competitiva percibida	391	5	0.92

Esta tabla muestra los resultados encontrados acerca de la ventaja competitiva percibida por los 391 empleados pertenecientes a ocho empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, México.

Se aprecia que el indicador más alto de ventaja competitiva es el de satisfacción al cliente evaluado con seis, mucho mejor que la competencia, en los otros indicadores resultaron en todos los casos con moda de cinco siendo calificados como mejor que la competencia.

Relación Entre los Tres Niveles de Aprendizaje Organizacional Desarrollado en la Empresa y de Éstos Con la Ventaja Competitiva Percibida

Finalmente para comprobar las hipótesis planteadas se aplicó el estadístico de correlación *Rho Spearman* encontrándose que: Para la correlación entre los tres niveles de aprendizaje organizacional, los resultados se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6: Correlaciones Entre los Tres Niveles de Aprendizaje Organizacional

	Aprendizaje Organizacional Individual	Aprendizaje Organizacional Por Grupo	Aprendizaje Organizacional Organizacional
Aprendizaje organizacional individual	1	0.699***	0.683***
	391	0.000	0.000
Aprendizaje organizacional por grupo		391	391
		1	0.437***
Aprendizaje organizacional		391	0.000
			391
			1
			391

*** correlación estadísticamente significativa al nivel del 1%. Esta tabla muestra los resultados encontrados acerca de la correlación que existe entre los tres niveles de aprendizaje organizacional: individual, por grupo y organizacional.

Como se puede apreciar, todas las correlaciones son positivas y significativas a un nivel de confianza del 99%, por tanto los resultados permiten confirmar la H₁: Los tres niveles de aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente entre si en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila. Lo encontrado coincide con Kim (1993) quien muestra el proceso a través del cual el aprendizaje individual avanza hacia el organizacional y con Pedler (1995) quien desde un punto holístico, incluye la integración del aprendizaje individual a la empresa como un todo. Se encontró también que existe una correlación significativa a un nivel de confianza del 99% entre la ventaja competitiva percibida y los tres niveles de aprendizaje organizacional lo cual se presenta en la Tabla 7.

Lo encontrado permite confirmar la H₂: Los tres niveles de aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente con la ventaja competitiva percibida en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila. Este resultado es congruente con lo encontrado por Cardona (2006) quien confirmó que niveles altos de aprendizaje organizacional influyen en el rendimiento percibido de la empresa; así como con Grant (1996) quien indica que las ventajas competitivas están fundamentadas especialmente en la capacidad de transferir el conocimiento, es decir, en el aprendizaje organizacional; aunque con Pérez y Cortés (2009) sólo coincide parcialmente, ya que

ellos confirman también una relación directa entre la percepción del desempeño y el aprendizaje organizacional pero no así con el aprendizaje individual y grupal.

Tabla 7: Correlaciones Entre los Tres Niveles de Aprendizaje Organizacional y la Ventaja Competitiva Percibida

	Aprendizaje Organizacional Individual	Aprendizaje Organizacional Por Grupo	Aprendizaje Organizacional
Ventaja competitiva percibida	0.424***	0.512***	0.515***
	0.000	0.000	0.000
	391	391	391

*** correlación estadísticamente significativa al nivel del 1%. Esta tabla muestra los resultados encontrados acerca de la correlación que existe entre los tres niveles de aprendizaje organizacional: individual, por grupo y organizacional con la ventaja competitiva percibida.

CONCLUSIONES

Conocer en sus diferentes niveles, el desarrollado del aprendizaje organizacional y establecer si el mismo apuntala el desarrollo de ventajas competitivas de las firmas se estableció como objetivo de este estudio. La estrategia metodológica que se llevó a cabo en la investigación fue cuantitativa, transversal, descriptiva y correlacional aplicando un cuestionario a 391 trabajadores y empleados de ocho grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, en México, mismas a las que se limitan los hallazgos encontrados. Los resultados del estudio permitieron comprobar que los tres niveles de aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente entre si y con la ventaja competitiva percibida. El desarrollo del aprendizaje organizacional dentro de las empresas es fundamental, por tanto resulta de vital importancia impulsarlo en los tres niveles, individual, por grupo y organizacional, de tal manera, que pueda ser utilizado para desarrollar las ventajas competitivas de la organización, lo que influye de manera positiva en los resultados de las empresas. Como línea de investigación futura se plantea el realizar un modelo con las variables estudiadas en este artículo, pero que incluya además la medición del desempeño operativo de la empresa, con el propósito de determinar la causalidad de las relaciones en su conjunto entre dichas variables; desde el desarrollo del aprendizaje organizacional en sus tres niveles, pasando por su relación con el desempeño operativo hasta su incidencia en la ventaja competitiva. Es decir, comprobar si el aprendizaje organizacional incide de manera directa en la ventaja competitiva o lo hace en mayor proporción a través del desempeño operativo.

REFERENCIAS

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bontis, N., Crossan, M.M. y Hulland, J. (2002). Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, V 39 (4). pp. 437 – 469.
- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles, en Morcillo, P. y Fernandez-Aguado, J. (Coord.). Dirección estratégica, Editorial Aries. Barcelona (2002).
- Cardona, J. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Tesis de grado de maestría en administración. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*. num. 4. pp. 113-147.

Carmeli, A., Gelbard, R. y Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: the importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, V 52 (1), pp. 95–122

Castañeda y Fernandez (2007). Validación de un escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Univ. Psychol. Bogotu (Colombia)*. V 6 (2), pp. 245-254.

Diario Oficial de la Federación (2009). Secretaría de economía. Gobierno de la república, México. www.economia.gob.mx.

Díaz, M., Acevedo, J. y Ramírez, C. (2008). Capacidades Tecnológicas e integración industrial de las PYMES del sector metal-mecánica con las empresas líderes en Sonora. *Mt 6 SinncO* 2008.

Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, V7 (4), pp. 375-388.

Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*. V 35 (1), pp. 37-51.

Liao, S.-H., & Hu, T.-C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27, 402-411.

Máynez, A. y Cavazos, J. (2012). La transferencia de conocimiento intra-organizacional, y las capacidades operativas de innovación y de reconfiguración: confirmación de influencias sobre el desempeño operativo percibido. Memorias en VI Congreso Internacional de Investigaciones y Estudios sobre competitividad y VI Simposio sobre Paradigmas Emergentes en Ciencias Administrativas y Desarrollo Regional. Ensenada, B.C.

Máynez, A., Cavazos, J., Torres, V., Escobedo, M. (2013). Las capacidades de la empresa para personalizar su producción y reconfigurarse de forma interna: ¿Influencian su desempeño operativo y su ventaja competitiva percibidos?, *Revista Internacional Administración & Finanzas* V6(7), 2013.

Mayorca, R., Ramírez, 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*, vol. XIII (2). pp. 149-164.

Mumford, M., Mobley, M., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C., y Doares., L. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, V 4 (2), pp. 91–122.

Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32 (6), 640-657.

Pedler, M. (1995). A guide to the learning organization. *Industrial and Commercial Training*. V 27 (4), pp. 21-25.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.

Pérez, J. y Cortés, J. (2009) Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*. V 17 (22). pp. 251-271

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Senge, P. (1993). La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Granica, S.A Barcelona (1993).

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 27-43.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

BIOGRAFÍA

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; cultiva la línea de investigación asociación y cooperación de empresas, exponiendo sus contribuciones 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. Puede ser contactada en araizagarza@yahoo.com.mx

Edna 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, ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas y colabora en proyectos de investigación. Puede ser contactada en edisadelagarza@hotmail.com

Nidia 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, ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas y colabora en proyectos de investigación. Puede ser contactada en nehc59mex@hotmail.com

Viridiana Alarcón Sánchez, alumna de la Universidad Autónoma de Coahuila, colabora en los proyectos de investigación desarrollados por la Dra. Araiza. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, Carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.

