



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

---

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

COLEGIO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**ESTILOS E INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA HIDALGUENSE:  
UN ESTUDIO DE CASO**

PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**L. B. RODRIGO TIMOTEO VIEJO GONZÁLEZ**

DIRECTORA DE PROYECTO TERMINAL:

**DRA. JESSICA MENDOZA MOHENO**

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HGO, MÉXICO  
NOVIEMBRE, 2020



OF. ICEA/MA/057/2020  
 Asunto: Examen de Grado

M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO  
 DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Estilos e incapacidades de aprendizaje en una microempresa hidalguense: un estudio de caso”**, realizado por el sustentante Rodrigo Timoteo Viejo González con número de cuenta 132723, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
 “AMOR, ORDEN Y PROGRESO”

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 6 de noviembre de 2020

El comité

Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández  
 PRESIDENTE

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada  
 SECRETARIO

Dra. Jessica Mendoza Moheno  
 VOCAL

Dra. Carla Carolina Pérez Hernández  
 SUPLENTE

Vo. Bo.

Dr. Jesús Ibarra Zamudio  
 DIRECTOR



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlxcuautla,  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160  
 Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101  
 icea@uaeh.edu.mx

*“Aprendan lo bueno, no lo malo”*

-Frase escuchada a las afueras de un taller mecánico

*“Siempre se equivoca uno, si no, ¿dónde está el aprendizaje?”*

A Columba, Margarita y Daniel,  
con amor y agradecimiento eternos

## **Agradecimientos**

Me causa una satisfacción enorme poder escribir los agradecimientos de este proyecto que culmina. Ha sido un recorrido difícil. He pasado por muchas pruebas, académicas y de vida, que, sin el apoyo de muchas personas e instituciones, no hubiera podido salir adelante.

Es por eso que me gustaría agradecer en primer lugar a Dios. Sé que todo ha sido por tu infinita bondad y misericordia. Gracias por las oportunidades para poder avanzar, y muchas gracias por permitirme disfrutar de mi esposa e hijos. Gracias, porque sin merecer absolutamente nada, me has dado tanto.

Quiero agradecer al Instituto de Ciencias Económico Administrativas por abrirme las puertas y permitirme formarme en el campo de la administración, el cual he encontrado fascinante y cuya aplicación es más amplia de lo que alguna vez imaginé. También al Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología por el apoyo económico que me permitió obtener invaluable herramientas académicas y de aprendizaje.

Gracias a la Dra. Jessica Mendoza Moheno por su invaluable apoyo, seguimiento y ánimo durante este tiempo; gracias por sus comentarios y por sus aportes a este trabajo. También al Dr. Martín A. Hernández Calzada y a la Dra. Blanca C. Salazar Hernández por su apoyo y consejos. La palabra gracias es poco para lo mucho que me han ayudado y motivado.

Agradezco a la Mtra. Dolores Martínez García su paciencia, su apoyo y todo lo que he aprendido de ella. Gracias, sus enseñanzas han ido más allá de lo académico y han impactado mi vida de manera positiva. También agradecer a los catedráticos que compartieron conmigo sus

conocimientos en especial al Mtro. Juan Antonio González Sierra, al Dr. Eleazar Villegas González y la Dra. Carla Carolina Pérez Hernández. Me han enseñado más de lo que se imaginan.

A mis compañeras durante la maestría a Ilka y a la “*Dra*” Claudia. Su amistad, apoyo fue muy importante y sobre todo aprecio el gran trabajo hecho por el majestuoso equipo Cóndor. También a Lorena, a María Guadalupe, a Pedro, a René, y a todos los demás. Gracias, gracias y gracias.

Por último y no por esto menos importantes, a mis padres: gracias por todo, *I couldn't ask for more*. También agradecer al Dr. Jesús Ibarra Zamudio por animarme en un momento difícil en mi vida. Quizá él no lo sabía, pero esa pequeña charla fue muy importante para mí. Gracias Dr. Ibarra, es usted un gran ser humano.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	c
<b>Abstract</b> .....	d
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Consideraciones iniciales</b> .....	6
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	6
<b>1.2 Justificación</b> .....	10
<b>1.3 Pregunta de investigación</b> .....	14
<b>1.4 Objetivos</b> .....	14
<b>1.4.1 Objetivo general</b> .....	14
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	14
<b>Capítulo 2. Marco Teórico</b> .....	16
<b>2.1 Introducción</b> .....	16
<b>2.2 Aprendizaje: definición y teorías del aprendizaje</b> .....	17
<b>2.3 Aprendizaje Organizacional</b> .....	21
<b>2.3.1 Definiciones de Aprendizaje Organizacional</b> .....	22
<b>2.3.2 Teorías de Aprendizaje Organizacional</b> .....	30

<b>2.4 Modelos de Aprendizaje Organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.1 El ciclo de aprendizaje organizacional de Kofman (2005) .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.2 El modelo de Garvin, Edmondson y Gino (2008) .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.3 El modelo de Aprendizaje Organizacional de Marquadt (2011) .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.4 Modelo de la capacidad de la organización para aprender, de Yeung et al. (2000)     .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Capacidades y estilos de aprendizaje en la organización.....</b>	<b>41</b>
<b>2.6 Incapacidades o barreras de aprendizaje.....</b>	<b>45</b>
<b>2.7 Estudios previos .....</b>	<b>49</b>
<b>Capítulo 3. Metodología.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Generalidades.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2 Validación del Estudio de Caso .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3 Tipo de estudio .....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Recolección y procesamiento de datos .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5 Variables.....</b>	<b>64</b>
<b>3.6 Instrumentos .....</b>	<b>65</b>
<b>3.6.1 Instrumento cualitativo: observación.....</b>	<b>65</b>
<b>3.6.2 Instrumento cualitativo: entrevistas semiestructuradas.....</b>	<b>67</b>

<b>3.6.3 Instrumento cuantitativo: cuestionario</b> .....	70
<b>3.6.4 Fiabilidad de la encuesta</b> .....	73
<b>3.7 Población</b> .....	73
<b>3.8 Matriz de Congruencia.</b> .....	73
<b>Capítulo 4. Marco Contextual</b> .....	75
<b>4.1 Generalidades de los talleres mecánicos</b> .....	75
<b>4.2 Antecedentes de la empresa</b> .....	77
<b>4.3 Organización de la empresa</b> .....	78
<b>4.4 Descripción física de la empresa</b> .....	80
<b>4.5 Misión, Visión y Valores</b> .....	82
<b>Capítulo 5. Resultados</b> .....	83
<b>5.1 Caracterización de la población</b> .....	83
<b>5.2 Estilos de aprendizaje</b> .....	86
<b>5.3 Incapacidades de aprendizaje</b> .....	95
<b>Capítulo 6. Hallazgos</b> .....	107
<b>6.1 Estilos e incapacidades de aprendizaje organizacional</b> .....	107
<b>6.1.1 Incapacidades de aprendizaje organizacional</b> .....	107
<b>6.1.2 Estilos de aprendizaje organizacional</b> .....	113

<b>6.2 Disertación sobre el Aprendizaje Organizacional en Consultorio de Autos .....</b>	<b>116</b>
<b>Capítulo 7. Propuesta de mejora .....</b>	<b>120</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>126</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>128</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>135</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>140</b>

## Índice de Tablas y Figuras

### Tablas

Tabla 1.1 Distribución de MiPymes por personal ocupado	6
Tabla 2.1 Teoría de la generación del conocimiento organizacional	24
Tabla 2.2 Definiciones de Aprendizaje Organizacional	27
Tabla 2.3 Definición y perspectivas de aprendizaje organizacional	29
Tabla 2.4 Teorías del Aprendizaje Organizacional	30
Tabla 2.5 Estudios previos realizados bajo el marco del aprendizaje organizacional	52
Tabla 3.1 Taxonomía de las variables y sus indicadores dentro de la observación	66
Tabla 3.2 Categorización de las variables y sus indicadores dentro de la observación	68
Tabla 3.3 Valores utilizados en el cuestionario de estilos e incapacidades de aprendizaje	72
Tabla 3.4 Relación de ítems, de la encuesta, de acuerdo con las variables a estudiar	72
Tabla 3.5 Confiabilidad de las encuestas dadas por el Alfa de Cronbach	73
Tabla 3.6 Matriz de Congruencia entre objetivos, variables y categorías de la investigación	74
Tabla 5.1 Estilos de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la encuesta	86
Tabla 5.2 Estilos de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la observación (actitudes observadas).	88
Tabla 5.3 Estilos de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con resultados de entrevista.	89
Tabla 5.4 Incapacidades de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la encuesta	95
Tabla 5.5 Incapacidades de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de entrevista.	97
Tabla 5.6 Incapacidades de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la observación (actitudes observadas).	97
Tabla 6.1 Síntesis de los estilos de aprendizaje encontradas en Consultorio de Autos.	108
Tabla 6.2. Síntesis de las incapacidades de aprendizaje encontradas en Consultorio de Autos.	113

### Figuras

Figura 2.1 Diagrama de procesos de cómo ocurre el aprendizaje organizacional	25
Figura 2.2 Círculo de aprendizaje continuo, propuesto por Kofman (2005)	32
Figura 2.3 Sistemas del Modelo de una organización que aprende	36
Figura 2.4 “Modelo de la capacidad de la organización para aprender”, propuesto por Yeung et al. (2000)	40
Figura 2.5 Tipología de las organizaciones que aprenden	44
Figura 4.1 Organigrama de la empresa Consultorio de Autos	79
Figura 5.1 Distribución de edades en Consultorio de Autos	84

Figura 5.2 Años de antigüedad dentro de Consultorio de Autos	85
Figura 5.3 Estilos de aprendizaje en Consultorio de Autos arrojados por la encuesta.	87
Figura 5.4 Estilos de aprendizaje en Consultorio de Autos de acuerdo a las menciones realizadas por los trabajadores en la encuesta.	87
Figura 5.5 Incapacidades de aprendizaje en Consultorio de Autos arrojados por la encuesta.	96
Figura 5.6 Incapacidades de aprendizaje en Consultorio de Autos de acuerdo con las menciones realizadas por los trabajadores en la encuesta.	96

## Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo identificar el estilo de aprendizaje predominante en una microempresa hidalguense dedicada a la reparación automotriz, llamada Consultorio de Autos con la finalidad de llevar a cabo una propuesta de mejora de aprendizaje para dicha organización. La empresa está ubicada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, y ha permanecido en el mercado por diez años, lo cual, permite considerarla como una microempresa establecida dentro de su contexto de mercado (ENAPROCE, 2018). Esto, de acuerdo con Argote y Miron-Spektor (2001), la hace ser una organización que ha aprendido. Esto es, que ha generado y difundido conocimiento e información dentro y fuera de sus límites. Sin embargo, la empresa desconoce la forma en la que aprende y las incapacidades de aprendizaje que la afectan. La investigación se desarrolló dentro del marco teórico del aprendizaje organizacional, en especial, bajo el “Modelo de capacidades de aprendizaje organizacional” propuesto por Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000). Se utilizó la metodología de estudio de caso. Se evaluaron los estilos de aprendizaje, con cuatro variables, e incapacidades de aprendizaje, con siete variables por medio de distintas herramientas como la encuesta, la entrevista y la observación no participante bajo la taxonomía basada en las variables de Yeung et al. (2000), Gómez et al. (2015) y Lara (2017). Se encontró que el estilo que más predominó dentro de la organización es la experimentación, seguido por la mejora continua; mientras que, por el lado de las incapacidades, destacaron la ceguera y la candidez.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, estilos de aprendizaje, incapacidades de aprendizaje.

## **Abstract**

This research has the aim to identify the predominant organizational learning style of a Mexican micro-enterprise situated in the state of Hidalgo focus on car repairs, called Consultorio de Autos. This with the aim of giving the enterprise a proposal for improvement. The enterprise is located in the Mexican city of Pachuca and has remained for ten year which means that the enterprise can be considered as well established micro-enterprise within its market context (ENAPROCE, 2018). According to Argote & Miron-Spektor (2001) this shows that an organization has learnt. This means that it has generated and spread knowledge in and out of its limits. Nevertheless, the enterprise does not know how it learns and the learning disabilities the organization has. The research has been developed within the “Organizational Learning Capabilities Model” proposed by Yeung, Ulrich, Nason & Von Glinow(2000). Case study methodology was used. Organizational learning styles were analyzed with four variables and organizational learning disabilities were analyzed with seven variables. The methodological approaches used were survey, interviews and non-participant observation under a taxonomy based on this variables and taken from Yeung et al. (2000), Gómez et al. (2015) and Lara (2017). On the one hand, the most predominant organizational learning style was experimentation and continuous improvement. On the other hand, the most predominant learning disabilities were blindness and simplemindedness.

**Key words:** organizational learning, organizational learning style, organizational learning disability.

## Introducción

La presente investigación tiene como objetivo identificar las incapacidades de aprendizaje y los estilos de aprendizaje organizacional predominantes en la microempresa Consultorio de Autos<sup>1</sup>, ubicada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, para desarrollar una propuesta de mejora.

Esta investigación nació del interés por conocer cómo se desarrolla el aprendizaje organizacional en empresas que sobreviven, a pesar de las exigencias de un entorno competitivo. Consultorio de Autos fue elegida por ser una microempresa que lleva una década en funciones, y cuyo desarrollo y organización, por lo general, han sido determinados en estrategias formadas por el empuje del crecimiento, calidad del trabajo y los clientes; como la solicitan las aseguradoras y agencias de coches.

La teoría del aprendizaje organizacional y en específico el “Modelo de la capacidad de la organización para aprender” de Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), sustentan esta investigación. El estudio del aprendizaje dentro de las organizaciones surge a partir de la necesidad de gestionar el conocimiento por las empresas ante un entorno incierto con un empuje constante de cambios tecnológicos, políticos y sociales que transforman las estrategias exitosas en obsoletas de la noche a la mañana (Nonaka y Takeuchi, 1995). La sociedad, el mercado y la cultura se enfocan ahora en el conocimiento (Marquardt, 2011), cambiando la forma en que las organizaciones se configuraban hace tiempo.

---

<sup>1</sup> El nombre real de la empresa fue modificado a petición expresa del gerente en turno para salvaguardar la información acerca de la misma.

Marquardt (2011) afirma que existen distintas fuerzas como la tecnología, la globalización, las formas de trabajo, los servicios enfocados en el cliente, los factores sociales, entre otros, que orillan a las empresas a plantearse la necesidad de utilizar más el aprendizaje, las ideas, el conocimiento, dentro de los recursos humanos, que los físicos. Esto las obliga a centrarse más en la gestión de la información y el conocimiento que en los recursos tangibles para ser más competitivos, participativos, multidisciplinarios, y en búsqueda de alianzas (Marquardt, 2011). Las organizaciones que aprenden son las que encuentran en los retos del *status quo* los recursos y talentos que tienen sus empleados para lograr sus metas (Shin, Picken y Dess, 2017).

Las aportaciones teóricas indican cómo por medio del aprendizaje organizacional es que una organización puede comenzar a administrar el conocimiento por medio de la transferencia de la información, capacitación orientada a la mejora, generación de redes de negocios, organizacionales y de cooperación que coadyuvarán a desarrollar organizaciones dispuestas a generar el conocimiento adecuado para innovar, ser competitivas y líderes. Las empresas aprenden de una forma u otra; sin embargo, como subraya Argyris (1995), no conocen de qué manera lo hacen.

De acuerdo con Yeung, et al. (2000), las empresas presentan incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional. Los estilos de aprendizaje organizacional son propiamente las distintas formas en que la organización aprende, y las incapacidades de aprendizaje, se refieren al tipo de prácticas realizadas en las organizaciones que no permiten que el conocimiento se transfiera; las incapacidades también se conocen como barreras de aprendizaje. Según Gómez (2017), son las incapacidades las que influyen sobre los estilos de aprendizaje. La presente investigación, como ya se dijo, se centra en identificar en una MiPyme de servicios (taller mecánico), el estilo de

aprendizaje prevaleciente, así como las incapacidades de aprendizaje existentes, y si estas carencias demuestran áreas de oportunidad que, al ser cubiertas, puedan generar una propuesta de mejora orientada al aprendizaje organizacional de la empresa.

La metodología que se utilizó fue la correspondiente a la de estudio de caso, en virtud de que ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas (Castro, 2010).

El estudio de caso permite indagar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, además permite abordar, las unidades de análisis, cuando sus fronteras no son claramente evidentes entre el fenómeno y el contexto, y la gran posibilidad de utilizar una gran fuente de datos. Los instrumentos cualitativos que se utilizaron en la presente investigación fueron la observación y la entrevista semiestructurada y, por parte de los cuantitativos, la encuesta. La observación fue de tipo no participativa y se llevó a cabo en dos periodos de la investigación; las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a una muestra dirigida y no probabilística, mientras que las encuestas fueron aplicadas a la totalidad del universo poblacional.

El presente proyecto terminal se conforma de siete capítulos que contienen los siguientes aspectos:

En el Capítulo 1, se establecen las consideraciones iniciales de la investigación en donde se muestra el planteamiento del problema, la justificación del proyecto, las preguntas de investigación y los objetivos: general y específicos.

En el Capítulo 2 se aborda el marco teórico del aprendizaje organizacional, donde se revisa literatura existente que da cuenta de conceptos de aprendizaje y aprendizaje organizacional así también, se enfatiza lo relacionado con el aprendizaje organizacional, como son las teorías, los modelos, los estilos, las capacidades, incapacidades o barreras. Además, se muestran aspectos principales de estudios previos realizados sobre el tema.

El Capítulo 3 explica la metodología desarrollada y detalla el tipo de investigación que se aplica, asimismo se aborda la validación del estudio de caso, la población a estudiar y los instrumentos cualitativos y cuantitativos utilizados.

En el Capítulo 4 se desarrolla el marco contextual de los talleres mecánicos y se describen las principales características de la empresa Consultorio de Autos, que fue donde se llevó a cabo la investigación

En el Capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos de la investigación, es decir se mencionan los estilos e incapacidades de aprendizaje que prevalecen en la empresa objeto de estudio, de acuerdo con el modelo de Yeung et al. (2000).

Con base en el análisis de los resultados, en el Capítulo 6 se informan los principales hallazgos que dan evidencia de áreas de oportunidad que tiene la empresa para mejorar su aprendizaje organizacional.

En el Capítulo 7 se presenta entonces, la propuesta de mejora, que son propiamente recomendaciones para la empresa objeto de estudio, considerando los hallazgos de los estilos e incapacidades de aprendizaje predominantes en ella.

Por último, se presenta un apartado de conclusiones que surgen de los objetivos planteados en el trabajo de investigación, los resultados obtenidos y la discusión de estos realizados con base en la comparación de la teoría y la realidad que vive el taller automotriz donde se realizó el estudio. Además, se menciona el alcance del trabajo y futuras líneas de investigación.

## Capítulo 1. Consideraciones iniciales

### 1.1 Planteamiento del problema

La economía de una nación se apoya en sus empresas, la cuales representan el principal motor de desarrollo de socioeconómico de sus habitantes (Romero, 2013). En el contexto empresarial de México, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, indica que en el país 97.21% son microempresas. Le siguen las pequeñas empresas, con un 2.26% (INEGI, 2018). Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas. Tal como se indica en la Tabla 1.1

**Tabla 1.1**  
*Distribución de MiPymes por personal ocupado*

Tamaño	Número Empresas	% empresas
Micro	4 057 719	97.21
Pequeña	94 513	2.26
Mediana	18 523	0.4
Total	4 170 755	100.0

Nota: Elaborado a partir de INEGI (2018).

Según la firma global KPMG (2016), las MiPymes mexicanas son generalmente empresas familiares. Alrededor del 70% de micro y pequeñas empresas, de acuerdo con la firma internacional KPMG (2016), no llega al tercer año de vida. KPMG (2016) atañe que la desaparición de estas empresa se debe a la falta de capacitación.

En el contexto de la capacitación dentro de las empresas, para el 2017, de acuerdo con el INEGI (2018), el 15.3% de las MiPymes mexicanas impartió capacitación a sus trabajadores. Según el comunicado del INEGI (2018) *“El 61% de las personas que recibieron capacitación eran hombres y 39% eran mujeres. Siete de cada diez empresas que no impartieron capacitación*

*señalaron que el conocimiento y las habilidades de su personal son los adecuados”*. Además, se reporta que el 4.7% de las empresas considera que capacitar a su personal representa un alto costo.

Esta indica que existe una problemática que nos impulsa a investigar cómo aprenden las empresas, principalmente las MiPymes. que representan un gran porcentaje dentro de la estructura económica de la nación, que han logrado mantenerse con vida en virtud que la teoría del aprendizaje organizacional sugiere que el entorno cambiante, competitivo y complejo, precisa a las empresas a preocuparse por aprender, para mantenerse vivas y crecer. Las empresas que aprenden ofrecen una mejor respuesta a su entorno (Yeung et al., 2000). En el mismo sentido, Lugo (2018) menciona que una nueva ventaja competitiva es lo rápido que los individuos y las organizaciones aprenden. El aprendizaje se ha convertido en la actualidad en la clave para que las organizaciones sobrevivan.

El aprendizaje organizacional comprende desde la generación y generalización del conocimiento, hasta la aplicación de este en beneficio de la empresa. De acuerdo con Garvin (1993), teórico del aprendizaje organizacional, las personas son motivadas a aprender porque tienen el interés de generar y aplicar el conocimiento en actividades cotidianas que buscan resolver o mejorar. Este proceso de generación y aplicación de conocimiento es la base teórica del aprendizaje organizacional.

El aprendizaje es un proceso natural y así como dentro de las corrientes pedagógicas y psicológicas mencionan la existencia de diversas formas de aprendizaje y barreras que lo imposibilitan, lo mismo sucede en el mundo organizacional (Dibella, 2011). Sin conocimiento de los estilos y barreras de aprendizaje, es mayor la probabilidad de que las organizaciones se vean relegadas y tiendan a desaparecer (Gómez, Gurrola y Villarreal, 2013). Es conveniente entonces,

que las empresas para desarrollar su potencial determinen cuáles son sus estilos de aprendizaje al igual que conocer y enfrentar sus barreras de aprendizaje.

La importancia de estudiar el aprendizaje organizacional parte de los estudios y aproximaciones realizadas por distintos académicos. Desde las propuestas realizadas por Argyris y Schön (1997), quienes propusieron al aprendizaje organizacional como el proceso empleado por las organizaciones para la resolución de problemas y el alcance de metas, pasando por Senge (1990), quien integró y conceptualizó dentro de este proceso las barreras dentro del aprendizaje organizacional hasta la tipología e introducción de dimensiones de aprendizaje por medio de estilos e incapacidad propuestos por los estudios hechos por Yeung et al. (2000). Estos últimos también agregaron una nueva conceptualización y categorización de las barreras a las que llamaron incapacidades, relacionándoles como factores que suceden a la par de los estilos.

La presente investigación se realizó en Consultorio de Autos, una microempresa dentro del ramo de servicio automotriz (talleres mecánicos), ubicada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, con antigüedad de 10 años. Conforme a la problemática planteada para las MiPymes, Consultorio de Autos está en el rango del 30% que han logrado sobrevivir más allá de los 3 años, lo que conlleva a inquirir cómo ha sido el aprendizaje de la empresa en el tiempo que ha estado activa, qué barreras de aprendizaje tiene, y cómo las enfrenta.

El modelo de Yeung et al. (2000) es el apoyo teórico de esta investigación. El modelo plantea cuatro estilos de aprendizaje los cuales hacen referencia a características dentro de las empresas, éstos son: la mejora continua, la experimentación, la adquisición de competencias y las marcas de referencia. Las cuales ubican a la empresa dentro de un cuadrante en donde se puede catalogar si su aprendizaje es por medio de experiencia directa o de terceros, la exploración o

explotación. Las incapacidades de aprendizaje se enfocan en siete: la ceguera, la parálisis, la candidez, el aprendizaje de supersticiones, la difusión deficiente, homogeneidad y acoplamiento estrecho. Las cuales influyen en la generación y la generalización de ideas.

## **1.2 Justificación**

Actualmente los planes y estrategias formulados en cualquier organización están a merced de cambios grandes y rápidos, algunos indeseados e imprevistos, suscitados por efectos globales de diversa índole. La incertidumbre es lo que prevalece en la sociedad, economía y mercados (Bauman, 2000). Para las micro, pequeñas y medianas empresas, denominadas generalmente como MiPymes, el entorno incierto es sumamente perjudicial, puesto que deben aprender a adaptarse a nuevas condiciones o de lo contrario pierden terreno frente a la competencia y a las grandes empresas de corte multinacional que se instalan en el mercado (Guimarães, 2000).

La incertidumbre obliga a las organizaciones a utilizar la información, para generar conocimiento y adquirir competencias de manera rápida y constante. La única manera de generar una capacidad de respuesta ante los cambios impredecibles y exigencias de un ambiente inestable que rodea a las organizaciones es por medio del aprendizaje (Yeung et al., 2000; Marquardt, 2011). Las organizaciones que no son capaces de reaccionar a los cambios y exigencias deben centrarse en aprender desde lo individual hasta más allá de sus límites para mantenerse y crecer (Yeung et al. 2000). Para Cardona (2006), lo más importante para asumir la inestabilidad del entorno organizacional y hacer oportunos ajustes estratégicos, no es la acumulación de conocimiento, sino la capacidad para crearlo, interpretarlo, transferirlo y aplicarlo.

En el mismo sentido, Moguel (2003) menciona que la producción y administración del conocimiento por medio de actividades que resultan en aprendizaje organizacional son aspectos vitales en las organizaciones de clase mundial, quienes cada vez dependen más de su capacidad de crear conocimiento que de sus activos y capitales como tradicionalmente se había hecho. Para Garzón y Fischer (2010), el aprendizaje organizacional desde el campo disciplinar de la

administración, tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

Muchas organizaciones, recientemente, han comprendido que requieren algo más que responder a las necesidades que demanda el mercado si desean permanecer en las economías actuales y del futuro (Castañeda, 2004; Del Río y Santiesteban, 2011). El conocimiento integrado en las operaciones y prácticas de la empresa es el recurso estratégico más importante que poseen, el cual aplica para transformarlo en productos y servicios valiosos y le otorga una ventaja competitiva. Sin embargo, el conocimiento solo es posible a través del aprendizaje (Cortés y Pérez, 2008). El proceso de aprendizaje involucra las fases de generación, codificación, transferencia y utilización del conocimiento y dicho conocimiento se ve reflejado en la organización en nuevos procesos, formas de hacer las cosas, crear e innovar sus productos, procesos, y servicios o mejorar los existentes de una forma más eficiente y eficaz. (Castañeda, 2004; Del Rio y Santiesteban, 2011; Cortés y Pérez, 2008).

### **Justificación teórica**

El aprendizaje organizacional ha sido analizado desde diferentes disciplinas y modelos. Entre ellos está el planteado por Yeung et al. (2000), que fue aplicado a más de 300 negocios y empresas a nivel mundial. El modelo de Yeung et al. (2000) involucra distintas dimensiones como: contexto del negocio, estilos de aprendizaje, dificultades para la generación y generalización de conocimiento, que, juntas, engloban las capacidades de aprendizaje, y el desempeño del negocio. La propuesta de dicho modelo *grosso modo*, determina los estilos de aprendizaje predominantes dentro de las organizaciones.

El modelo propuesto por Yeung et al. (2000) ha sido un referente para realizar estudios e investigaciones en el contexto latinoamericano, por ejemplo, Lara (2017) enfocó su estudio a los estilos e incapacidades de aprendizaje dentro de una organización pública en Colombia. En el mismo país, Gómez y Gómez (2018) aplica el modelo de Yeung, et al (2000) para su investigación de aprendizaje organizacional en un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas.

En México, los estudios realizados por Gómez, Villarreal y Villarreal (2015) aplicaron este mismo modelo para evaluar la relación entre los estilos de aprendizaje y las incapacidades de aprendizaje, en micro y pequeñas empresas del estado de Durango. Así como Gómez y Gómez (2018) compararon los estilos e incapacidades de aprendizaje organizacional entre empresas de México y Colombia. Esto plantea la replicabilidad de dicho modelo en estudios de caso enfocados en contextos pequeño y microempresariales.

### **Justificación práctica**

Los estudios empíricos realizados en el país en torno al aprendizaje organizacional son aún escasos, y en el estado de Hidalgo no existen. Con base en el modelo de Yeung et al. (2000) “Modelo de la capacidad de la organización para aprender” el cuál se basa en el estudio de los estilos e incapacidades de aprendizaje organizacional, es decir, determinar las formas en que las empresas aprenden (generan y transmiten conocimiento) y qué factores limitan o detienen dicho aprendizaje, se realizó el presente trabajo de investigación en una microempresa de Pachuca Hidalgo, dedicada a los servicios de reparación de automóviles.

La industria automotriz es una de las de mayor crecimiento en la economía mexicana (Secretaría de Economía, 2016) y, por consiguiente, las empresas que generan servicios relacionados a ella también. Consultorio de Autos es una microempresa que forma parte de este

sector, que genera empleos, brinda servicios y contribuye al PIB estatal. Los trabajadores de esta industria tienen ciertas peculiaridades (INEGI, 2018) como el género, edad, escolaridad y ambiciones de cada uno de ellos, por lo tanto, la finalidad de la presente investigación es aportar información pertinente, importante y novedosa sobre el aprendizaje en organizaciones similares.

### **Justificación metodológica**

A través de la revisión de literatura especializada en el tema de aprendizaje organizacional, se considera el método de estudio de caso como el más recomendable para estudios de este tópico (Moguel, 2003) porque permite, en su calidad de estudio cualitativo, un acercamiento total entre el investigador y los sujetos de estudio que son los empleados y directivos de las empresas.

Se aplicó esta metodología empleando instrumentos cualitativos y cuantitativos para analizar los estilos de aprendizaje que prevalecen en la microempresa de servicio Consultorio de Autos, así como identificar las barreras que pudieran entorpecer el aprendizaje organizacional. Para que, en función de los resultados obtenidos, sugerir una propuesta a la organización que permita desarrollar su potencial de aprender. Así también sembrar inquietudes para hacer investigaciones a futuro con mayor amplitud y profundidad.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo aprende Clínica Automotriz, y qué incapacidades de aprendizaje presenta?

De esta gran pregunta, se derivan dos preguntas específicas de investigación:

- ¿Cuáles son los estilos de aprendizaje organizacional que predominan dentro de Clínica Automotriz?
- ¿Qué incapacidades o barreras de aprendizaje organizacional prevalecen dentro de Clínica Automotriz?

### **1.4 Objetivos**

A partir de las preguntas de investigación, la investigación desarrolla el siguiente objetivo general, seguido de los respectivos objetivos específicos.

#### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar el estilo de aprendizaje organizacional predominante en Consultorio de Autos, así como sus incapacidades o barreras, mediante instrumentos cuantitativos y cualitativos para proponer estrategias que mejoren su aprendizaje.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Determinar el estilo de aprendizaje organizacional predominante en Consultorio de Autos.
2. Identificar las incapacidades o barreras de aprendizaje organizacional que prevalecen dentro de Consultorio de Autos.

3. Elaborar una propuesta basada en recomendaciones para disminuir las incapacidades o barreras de aprendizaje prevaletentes en Consultorio de Autos y desarrollar el estilo de aprendizaje predominante.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1 Introducción

Abordar el tema del aprendizaje es una tarea ardua, ya que no existe un consenso conceptual ni teórico sobre éste; sin embargo, la identificación del aprendizaje se determina por dos aspectos generales, un cambio en la conducta o en los procesos cognitivos. En el mismo tenor se encuentra el aprendizaje organizacional que, al ver el aprendizaje desde un enfoque multidisciplinario y aplicado a la organización, posee, de manera extensa, una serie de teorías, conceptos y aplicaciones diversas. Investigadores del tema coinciden en que el aprendizaje organizacional es un proceso ligado a la adquisición de conocimiento, habilidades, mejora de problemas y un entendimiento profundo sobre el funcionamiento de la organización (Garvin, 2000).

En este punto, el concepto de aprendizaje que más ha sido aceptado es el que maneja Schunk (2012), quien define al aprendizaje como el cambio perdurable de la conducta o en la capacidad de comportarse de manera determinada como resultado de la práctica y otras formas de experiencia. Se utiliza este término cuando alguna persona es capaz de hacer algo distinto de lo que hacía antes, o de comportarse de manera distinta.

La definición de la palabra “aprender” comprende la adquisición y modificación de conocimientos, habilidades, creencias y conductas. El aprendizaje es algo que, dentro de la sociedad del conocimiento, ha demostrado ser un factor de gran importancia dentro de las organizaciones, el cual tiene gran impacto en otros factores como lo es la competitividad, longevidad, éxito, fracaso y liderazgo (Fermini, 2002; Garzón y Fischer, 2008; Mallorca, 2010).

En una sociedad acostumbrada a los grandes flujos de información, las dinámicas de comercio, organización, incertidumbre económica y factores internos y externos de crecimiento están relacionadas de manera intrínseca con el aprendizaje (Ordóñez y Parreño, 2005). Las empresas que aprenden, según Senge (1990), se consideran como organizaciones inteligentes, las cuales tienen una ventaja competitiva sobre su competencia.

La publicación del libro “La quinta disciplina” de Peter Senge (1990), disruptió el contexto que se tenía sobre el aprendizaje organizacional e introdujo otras maneras de abordar el aprendizaje dentro de las empresas. Junto con el aprendizaje, también surgió la necesidad de conocer y estudiar los estilos, fuentes de aprendizaje y las barreras que se presentan para aprender, adquirir y transferir el conocimiento (Sandoval, 2004).

Una vez expuesto esto es importante mencionar que el estudio y conceptualización del proceso de aprendizaje es complejo. Abarca desde los procesos cognitivos, conductuales, y los que aborda esta investigación, organizacionales. Este último especialmente afectado por una serie de cambios tecnológicos, jurídicos y sociales que desestabilizan las formas de actuar de las organizaciones (Ahumada, 2002).

## **2.2 Aprendizaje: definición y teorías del aprendizaje**

Las teorías del aprendizaje han marcado paradigmas en los procesos de adquisición y asimilación del conocimiento. En el principio de las teorías se debe reconocer cómo es el proceso de aprendizaje, es decir, cómo ocurre el aprendizaje de manera individual. La propuesta realizada por el psicólogo Schunk (2012), basado en lo dicho por Shuell (1986), define al aprendizaje como un cambio perdurable en la conducta o en la capacidad de comportarse de cierta manera, el cual es

resultado de la práctica o de otras formas de experiencia. Schunk (2012) analiza la definición de aprendizaje de acuerdo con tres criterios:

1. El primer criterio, enfocado en el cambio conductual o en la capacidad de comportarse, relaciona que el aprendizaje es inferencial. Esto es que no puede ser visto hasta que se expresa.
2. El segundo criterio indica que el cambio conductual perdura. Esto es que el aprendizaje ocurre cuando un nuevo comportamiento permanece a través del tiempo.
3. El tercer criterio es que el aprendizaje ocurre por práctica o experiencia. En experiencia se pueden considerar la observación o la imitación.

Ormrod (2005) define el aprendizaje de dos maneras:

1. El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta como resultado de la experiencia.
2. El aprendizaje es cambio relativamente permanente en las asociaciones o representaciones mentales como resultado de la experiencia.

Los conceptos parecen similares, sin embargo, tienen distinta orientación sobre la causa del aprendizaje. Ambas lo relacionan de manera directa a la experiencia; no obstante, la primera definición está basada en conductas tangibles y observables. La segunda, está centrada en los procesos cognitivos o modelos mentales (Ormrod, 2005).

Las teorías de aprendizaje que se adaptan mejor al aprendizaje organizacional son las que están basadas en conductas observables, conductuales. La importancia de las teorías conductuales dentro de las organizaciones yace en que su parámetro principal, el comportamiento, es un indicador de que ha ocurrido el aprendizaje.

Éstas teorías se sustentan en datos medibles que se obtienen a partir de la observación de los comportamientos (Arancibia, Herrera, y Strasser, 2008). Las teorías conductuales de aprendizaje son y han sido aplicadas en todo tipo de organizaciones para alcanzar metas, tratar y corregir problemas, y de control en distintos tipos de organizaciones (Arancibia et al., 2008).

Las decisiones dentro de las empresas generan distintos resultados, satisfactorios o desagradables. Bower (2012), llama a esta forma de aprendizaje como la de descarte. Esto significa que las organizaciones, seleccionan sólo los procesos y decisiones que le sean benéficos. Así como lo propone Argyris (1977) las organizaciones aprenden al identificar y solucionar problemas. A partir de esto, la organización adopta prácticas que permiten desarrollar estrategias para obtener, una y otra vez, los resultados favorables. Estas estrategias pueden ser la entrega de reconocimientos e incentivos. O en su defecto, limitar las malas prácticas por medio de llamadas de atención, descuentos o despidos. Esto, a largo plazo, generará un modelo mental dentro de la organización que se verá reflejado en su comportamiento.

Las organizaciones se encuentran dentro de un contexto social. Es así como el aprendizaje también sucede como un proceso de socialización (Sánchez, 2009). En otras palabras, las personas aprenden gracias al ambiente, o entorno, y a las relaciones personales (Riviére, 1992). Esta forma de aprendizaje social, o teoría social del aprendizaje, se encuentra en la literatura de psicología organizacional como aprendizaje por modelamiento, o lo que Senge (2010) llamó modelos mentales.

Senge (2010, p.18) describe los modelos mentales de las empresas como: *“supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o*

*los efectos que surten sobre nuestra conducta. (...) Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales”*. Lo que significa que una empresa u organización puede tener e implementar modelos mentales a los individuos para que actúen de una manera determinada.

El proceso de moldeamiento, de las personas, se divide en tres puntos, según Aamodt (2010):

1. La atención, cuando el individuo pone atención al comportamiento que necesite o quiera ser replicado.
2. La retención, cuando se adquiere o se guarda la información que se quiere imitar.
3. La reproducción, cuando el comportamiento busca ser replicado de satisfactoria por otro individuo.

Una vez entendido que el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y su entorno (Vázquez, 2011), el proceso de difusión y aplicación del conocimiento dentro de una organización recaerá dentro de teorías de aprendizaje que se concentran en el individuo y al entorno como los principales factores dentro de la adquisición de conocimiento.

Una teoría basada en este supuesto es el constructivismo, en la cual, el individuo se convierte en el responsable de su propio aprendizaje, él es quien construye su conocimiento para considerarse activo en dicho proceso cuando gestiona, descubre y experimenta (Díaz-Barriga y Hernández, 2002). Otra teoría bajo esta corriente es la del aprendizaje significativo que está basada

en la interacción social, contiene teorías parte de ideas constructivistas que estipulan que el aprendizaje se determina gracias a la coacción del individuo con la sociedad, el sujeto toma estímulos externos y los internaliza (Moguel, 2003). En otras palabras, el propio individuo construye su conocimiento para después difundirlo a su entorno: social u organizacional.

Desde el punto de vista organizacional la construcción de significados compartidos, con una finalidad o por la solución de problemas, en cierto tiempo, como propone Ahumada (2002), se materializarán en una lógica determinante de la organización. Es así, que, con base en Ahumada (2002), el aprendizaje dentro de las organizaciones se circunscribe a las interacciones individuo-organización. Por lo tanto, el aprendizaje dentro de una organización es un proceso orgánico, y en constante cambio.

En esta aproximación a las teorías de aprendizaje, se entiende que el aprendizaje no es un proceso de llana repetición, mucho menos un proceso lineal de transferencia de información. El aprendizaje es una constante construcción de significados con perspectivas y procesos multidimensionales que, por lo general, conectan al individuo con su contexto y entorno.

### **2.3 Aprendizaje Organizacional**

El proceso de aprendizaje individual es multicausal y complejo. Esto deja claro que, así como el aprendizaje individual, el aprendizaje organizacional también es multidimensional, multicausal y complejo. En muchos casos la definición del aprendizaje organizacional se relaciona de acuerdo con la aplicación de este. Esto obedece con lo establecido por Tsang (1997a), quien sugiere que hay tantas definiciones de aprendizaje organizacional como autores, corrientes, generación y aplicaciones.

En la presente sección se retoman los ejes precursores o teorías del aprendizaje organizacional y se analiza su relación con los cambios y mejoras que podrían traer a la organización. Además, se reproducen las distintas clasificaciones de los conceptos de aprendizaje organizacional existentes, producto de la investigación documental de otros autores.

Tsang (1997a), circunscribe el concepto a patrones cognitivos y conductuales. No obstante, algunos investigadores agrupan la definición del aprendizaje organizacional sólo en los resultados del aprendizaje y otras en éste como proceso (Zurriaga, González y Martínez, 2014). Bajo estas perspectivas, es pertinente incluir además de las definiciones del aprendizaje organizacional, algunos de los modelos que se han propuesto para entender mejor cómo se ha estudiado el fenómeno.

### **2.3.1 Definiciones de Aprendizaje Organizacional**

Para definir el aprendizaje organizacional se debe tener en cuenta que, a pesar de que existen, distintos conceptos, la mayoría se basan y coinciden dentro del siguiente axioma: el aprendizaje organizacional se da cuando la organización aplica o adquiere conocimiento y éste se expresa de manera conductual o cognitiva (Argote y Miron-Spektor, 2011) ya sea que haya sido causado por metas, cultura, estrategia (Saadat y Saadat, 2016), por experiencia (Argote y Miron-Spektor, 2011) o experimentación (Yeung et al., 2000; Sánchez-Sánchez, 2005; Gómez, 2017).

La postura sobre una definición exacta de aprendizaje organizacional no existe y, por lo general, se usan de manera indistinta con el concepto de organización que aprende (Tsang, 1997b; Sánchez-Sánchez, 2005; Garzón y Fischer, 2008; Steininger, 2010; Argote y Miron-Spektor, 2011), el cual, de acuerdo a la conceptualización de Pettinger (2002), es el término genérico dado a las estrategias e iniciativas para mejorar la efectividad organizacional por medio del desarrollo

de capacidades, habilidades y de la plantilla por medio de cambios de comportamientos y actitudes orientados a la mejora.

El aprendizaje organizacional depende de un factor principal dentro de las organizaciones, la generación de su propio conocimiento (Alcid y Lugo, 2008; Mihi, García y Martín, 2011; Argote, 2013). Takeuchi (2006) explica que una organización competente debe crear y generar conocimiento y lo aborda desde tres niveles relacionados: el individual, el grupal y el organizacional; que son tomadas como unidades creadoras de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999).

La aproximación japonesa para la generación del conocimiento dentro de las organizaciones, de acuerdo con Takeuchi (2006) se centra en seis máximas:

1. Se concibe a la empresa como un ente u organismo vivo, y no como una máquina.
2. Enfatiza el conocimiento tácito sobre el explícito.
3. Recae en formas de autoorganización en lugar de acomodarse a estructuras organizacionales ya dadas.
4. Adquiere conocimiento de las personas de afuera como las que están dentro de la compañía.
5. Se dirige a los mandos intermedios para resolver las contradicciones entre la alta dirección y los trabajadores.
6. Se enfoca más en justiciar las creencias que en buscar la verdad.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), la forma en que se genera conocimiento de manera organizacional es cuando el conocimiento tácito, en el cual recae la parte cognitiva y los

modelos mentales, se socializa; es decir: se transmite a través de experiencias como la observación, imitación y la práctica.

Según Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento tácito tiene que ser exteriorizado para convertirse en conocimiento explícito. Esto por medio de la creación de conceptos de manera reflexiva, se intenta que la información se adecue a la organización por medio de metáforas, analogías para que no existan huecos de la forma en que el conocimiento se transmite. Después, se lleva a una combinación de los conocimientos explícitos para ser combinados y, una vez que se tiene un consenso, el nuevo conocimiento comienza a interiorizarse. Esta teoría se resume en la Tabla 2.1.

**Tabla 2.1**  
*Teoría de la generación del conocimiento organizacional*

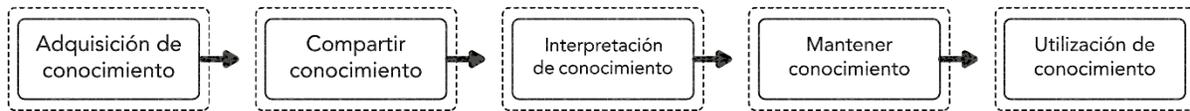
de / a	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	Socialización	Exteriorización
Conocimiento explícito	Interiorización	Combinación

**Nota:** Fuente: Elaboración propia a partir de Nonaka & Takeuchi (1999).

A partir de los procesos de socialización, interiorización, exteriorización y combinación, el nuevo conocimiento comienza a ser adquirido o experimentado dentro de la organización, lo que la lleva a iniciar el proceso de aprendizaje (Nonaka, 1994).

La concepción de que la organización debe generar conocimiento para transferirlo ayuda a entender el principio del proceso del aprendizaje en la organización. Este proceso de aprendizaje fue expuesto por Gilaninia, Abdolhasan, Rankouh, y Student (2013), quienes mencionan que los pasos de generación de conocimiento tienen una secuencia lógica, así como lo muestra la Figura 2.1. En primer lugar, de izquierda a derecha, se debe tener la adquisición de un nuevo tipo de

conocimiento. Después, este conocimiento debe ser compartido, para seguir con la interpretación de éste, que en teoría sería volver el conocimiento explícito en tácito, después el mantenimiento del conocimiento para su utilización y aplicación.



**Figura 2.1 Diagrama de procesos de cómo ocurre el aprendizaje organizacional**

Fuente: Modificado a partir de Gilaninia et al. (2013)

Una vez tenida esta información es posible comenzar con el análisis de los distintos conceptos de aprendizaje organizacional. Es importante decir que la mayoría de los conceptos de aprendizaje organizacional comulgan, de alguna u otra forma, con el concepto de aprendizaje de Schunk (2012) quién señaló que cuando el aprendizaje sucede es porque existe un cambio, por lo general, perdurable en la conducta. El aprendizaje organizacional, por lo tanto, es cuando existe un cambio de comportamientos dentro de la organización.

Gilaninia et al. (2013), definen el aprendizaje organizacional como el conjunto de acciones que afectan de manera positiva o negativa al desarrollo de la organización. Nonaka y Takeuchi, (1995), basados en su teoría del conocimiento, lo definen como la capacidad de una compañía, como un todo, de crear conocimiento nuevo, diseminarlo a través de la organización y encarnarlo en su sistema, productos y servicios.

Levitt y March (1988), estipularon que el aprendizaje de una organización está circunscrito a una serie de procedimientos o rituales basados en la rutina, en la historia de la organización y en la orientación por objetivos. Este concepto tiene tres aristas del cual se desarrolla:

1. El aprendizaje organizacional que se da al aprender por y de la experiencia. Esto es aprender haciendo, incluso llegan a considerarlo utilizando el método de ensayo y error.
2. Una organización aprende al codificar y replicar patrones históricos producto de reglas, tecnologías, creencia y cultura que permanece por sistemas de control y socialización.
3. Las habilidades que tengan las organizaciones serán emuladas o repetidas de acuerdo con los resultados que se han obtenido, las experiencias y las aspiraciones que tenga.

Por su parte, y en un estilo similar Garzón y Fisher (2008) definen al aprendizaje organizacional como: *“la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad”*.

Pérez-López, Montes-Peón y Vázquez Ordás (2007) definen el aprendizaje organizacional como un proceso dinámico de creación, adquisición, e integración de conocimientos orientado al desarrollo de capacidades que permitirán a las organizaciones un mejor rendimiento. Este concepto tiene de manera implícita el desarrollo de rutinas organizacionales, además de patrones de comportamiento. Uno de los mayores expositores sobre el aprendizaje organizacional Argyris (1977), lo define como la capacidad de detectar, descubrir o localizar los errores y corregirlos.

La mayoría de los autores proponen una definición a partir de una serie más de conceptos provenientes de investigaciones documentales sobre lo que es el aprendizaje organizacional. La Tabla 2.2, muestra las principales definiciones de aprendizaje organizacional, por parte de teóricos reconocidos dentro de esta temática.

**Tabla 2.2**  
***Definiciones de Aprendizaje Organizacional***

<b>Autores</b>	<b>Definiciones del Aprendizaje Organizacional</b>
Fiol y Lyles (1985)	El aprendizaje organizacional es la forma de mejorar acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento.
Huber (1991)	Una entidad aprende si, a través del procesamiento de la información, el rango de sus comportamientos potenciales es cambiado.
Levitt y March (1988)	Las organizaciones que aprenden son las decodifican las inferencias o información histórica en rutinas que guían su comportamiento.
Argyris (1977)	El aprendizaje organizacional es un proceso de detección y corrección de errores.
Stata (1989)	El aprendizaje organizacional ocurre por medio de una visión compartida, conocimiento y modelos mentales y que se construye a través de sus pasado y experiencia.
Moguel (2003)	El aprendizaje organizacional es un proceso reflexivo de aprender a aprender las tareas organizacionales, que permite la construcción social de la realidad, con el propósito de alcanzar mayores niveles de competitividad a través de agregar valor a las personas y a los grupos que conforman dicha organización.
Garvin (1993)	La organización que aprende “es experta o calificada para la creación, adquisición y transformación de conocimiento y la modificación de su conducta refleja nuevos conocimientos e intuiciones”.
Senge (1990)	El aprendizaje organizacional u organización que aprende “es un lugar donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que ellos verdaderamente desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensamiento son alimentados, la aspiración colectiva es liberada y la gente está continuamente aprendiendo como aprender”.
Robert Mai (1996) citado en Moguel (2003).	“El aprendizaje organizacional significa ganar un conocimiento que ayude a la organización a desempeñarse con éxito, el cual se obtiene por medio de la adquisición o de la creación”.
Kofman (2005)	Aborda primero “al conocimiento como la capacidad de actuar efectivamente para producir los resultados que uno persigue; y al aprendizaje como el proceso de incorporación de nuevo conocimiento. En consecuencia, aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea en la organización”.

Yeung, et al. (2000)	“Aprender en la organización quiere decir tener capacidad para asimilar las ideas nuevas y experiencias de otros, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor.”
Schein (2000), citado en Moguel (2003).	“Aprendizaje Organizacional se refiere al aprendizaje por medio de los individuos en la organización, mientras que el término organización que aprende, significa el aprendizaje de la organización como un sistema total”.
Marquardt (2011)	El aprendizaje organizacional explica la capacidad de desarrollo de pensamiento y productividad, a través de que la continua mejora de la organización es obtenida
García-Morales et al. (2012)	El aprendizaje organizacional es la capacidad de una organización de mantener y mejorar el desempeño basado en antiguas experiencias y el conocimiento de la habilidad y capacidad de lograr productividad de un conocimiento implícito, vivido; compartir el conocimiento y utilizar el conocimiento en la organización.
Mayo (1994), citado en Saadat y Saadat, (2016).	“El aprendizaje organizacional consiste en todos los métodos, mecanismo y procesos que son usados en la organización para lograr conocimiento”.
Alvani (2008), citado en Saadat y Saadat (2016).	“El aprendizaje organizacional es el proceso de encontrar errores y equivocaciones, resolverlas y corregirlas, lo cual puede ser logrado mediante el conocimiento, y mejorando el desempeño durante un periodo”.

---

Nota: Elaboración propia.

Saadat y Saadat (2016) proponen tres causantes del porqué no existe un concepto de aprendizaje organizacional:

1. Es un tema con un abordaje multidisciplinario. Esto vuelve complejas las aproximaciones que se pudieran tener del aprendizaje organizacional.
2. El concepto se volvió muy utilizado en distintos campos, como el procesamiento de información de datos, innovación, administración, cultura organizacional. La variedad de su aplicación produjo la variedad del concepto.
3. La plataforma de distintos niveles que tiene el concepto de aprendizaje: desde lo individual hasta lo organizacional.

Tsang (1997b) propone una clasificación de los distintos conceptos utilizados para definir el aprendizaje organizacional. Él añade la perspectiva del tipo de aprendizaje que se muestra en cada uno de estos conceptos, ya sean cognitivos, culturales o conductuales, como se muestra en la Tabla 2.3.

**Tabla 2.3**  
***Definición y perspectivas de aprendizaje organizacional***

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>	<b>Perspectiva de aprendizaje</b>
Cook y Yanow (1993) Citados por Tsang (1997a)	El aprendizaje organizacional es la adquisición sostenida o cambiante de distintos significados a través vehículos de comunicación y transmisión del conocimiento, por medio de acciones colectivas.	Cultural
Shrivastava (1983)	El aprendizaje organizacional se refiere al proceso por el cual la base del conocimiento organizacional y transformado y amoldado.	Cognitiva
Huber (1991)	Una entidad aprende si, a través del procesamiento de la información, el rango de sus comportamientos potenciales es cambiado.	Cognitiva y conductual
Levitt & March, (1988)	Las organizaciones que aprenden lo hacen por medio de codificar inferencias de la historia y las transforman en rutinas.	Cognitiva y conductual
Fiol y Lyles (1985)	El aprendizaje organizacional es la forma de mejorar acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento.	Cognitiva y conductual
Swieringa y Wierdsma (1992), citado por Solf Zarate, (1998) y Tsang, (1997a).	Consideramos aprendizaje organizacional al cambio del comportamiento de la organización	Conductual

**Nota:** Modificado a partir de Tsang (1997a).

La clasificación propuesta por Tsang (1997b) hace referencia al concepto de aprendizaje que se ha establecido en esta investigación y propone una manera sencilla de interpretar cómo ocurre el aprendizaje dentro de las organizaciones.

### 2.3.2 Teorías de Aprendizaje Organizacional

En este punto, una vez dados los ejes conceptuales del aprendizaje organizacional, se retoman las principales teorías de aprendizaje organizacional, según la literatura científica, en un estudio hecho por Göhlich (2016). Esto con el fin de tener mayor claridad en las ideas sobre esta disciplina, saber cuáles son las que más permean dentro de los estudios y aplicación del tema. Este autor retoma los conceptos de: March y Olsen (1975); Argyris y Schön (1995); Daft y Weick (1995) citados por Göhlich (2016), Senge (1990), Lave y Wenger (1991), citado por Göhlich (2016), y Engerström y Sannino (2010). Los cuales se explican de acuerdo con su aplicación y aportaciones al estudio del aprendizaje dentro de la organización. Este se muestra de manera detallada en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4**  
***Teorías del Aprendizaje Organizacional***

<b>Autor</b>	<b>Teoría de aprendizaje organizacional</b>
March y Olsen (1975) Citado por Göhlich (2016)	Toma al aprendizaje organizacional como un proceso continuo que indican ciertas conexiones entre los individuos y la organización en el proceso de aprendizaje que también indica que puede haber procesos de aprendizaje incompletos.
Argyris y Schön (1995)	El aprendizaje organizacional sucede cuando los individuos dentro de una organización presentan una problemática e investigación sobre cómo resolverla para bien de la organización. Además propone las formas de aprendizaje de un bucle o de bucle doble (Argyris, 1995).
Daft y Weick (1995)	Toman a las organizaciones como sistemas de interpretación. Tienen una teoría de análisis de

Citado por Göhlich (2016)	sistemas divide en cuatro partes cuya principal argumentación está en la recolección de datos de la organización y su interpretación. Así, el aprendizaje organizacional, está en la interrelación de las personas y su interacción con el ambiente.
Senge (1990)	Propone que las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden. Esto es que cuando un individuo tiene capacidades y estas repercuten dentro de un grupo y organización, ésta, aprende.
Nonaka y Takeuchi (1999)	Ellos proponen que la organización aprende cuando se genera conocimiento y este se difumina. Es la transformación de conocimiento tácito a conocimiento explícito.
Lave y Wenger (1991) Citado por Göhlich (2016).	Proponen el aprendizaje como un proceso de participación social. Entienden el aprendizaje como una serie de comunidades de práctica. Esto es, el aprendizaje se da en un involucramiento activo de las actividades de las comunidades lo que brinda a los individuos de una identidad en relación con estas comunidades.
Engeström y Sannino (2010)	Las redes y organizaciones son vistas como sistemas de actividades de cooperación que no están ligados a los sujetos, sino a los objetos, instrumentos y división de labor.

---

**Nota:** Elaboración propia con base en Göhlich (2016)

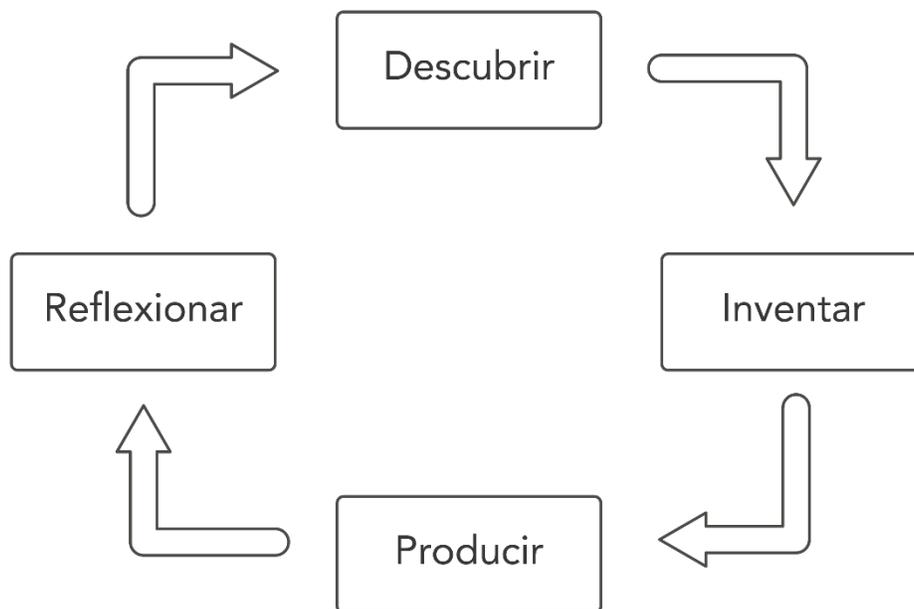
## **2.4 Modelos de Aprendizaje Organizacional**

La generación, difusión, transmisión y generalización del conocimiento son partes importantes para el aprendizaje en una organización. Es así como distintos académicos han propuesto modelos para poder comprender y plasmar los procesos, dimensiones y acciones que llevan a cabo organizaciones que aprenden de manera direccionada o consciente. Esta información puede convertir a la organización en una entidad que aprende constantemente. Es por esto por lo que se

muestran algunos de los modelos propuestos para generar diagnósticos o comprender los procesos dentro de organizaciones que de alguna manera u otra han aprendido.

#### **2.4.1 El ciclo de aprendizaje organizacional de Kofman (2005)**

El aprendizaje, de acuerdo con Kofman (2005), se caracteriza por ser cíclico y cuyos pasos se dan en consecuencia y consecución de los anteriores. Kofman (2005) propone el aprendizaje como un proceso sin solución de continuidad, ese ciclo de aprendizaje como se ve en la Figura 2.2, está conformado por los siguientes pasos:



**Figura 2.2** Círculo de aprendizaje continuo, propuesto por Kofman (2005).

Fuente: Modificado de Kofman (2005)

1. El primer paso es **descubrir** las diferencias entre lo que uno experimenta y lo que uno quiere que pase. Éste representa un proceso que deviene de un análisis o diagnóstico general de la organización.
2. En el segundo lugar está el **inventar**; lo que significa retomar los datos que arrojó el análisis del sistema para diseñar soluciones que lo modifiquen y, así, adecuarlo a lo que los que toman las decisiones dentro de la organización requieren que suceda.
3. El tercer escalón del ciclo está centrado en **producir** las soluciones necesarias para ponerlas en práctica. En otras palabras, está centrado en la aplicación de las propuestas o sugerencias de las soluciones que vienen de los pasos anteriores.
4. El último paso consiste en **reflexionar** que se ha aplicado. Esto es, observar la consecuencia de la solución diseñada. Si ha sido del todo efectivo, si no lo ha sido, para poder aprender de los resultados de este ciclo.

#### **2.4.2 El modelo de Garvin, Edmondson y Gino (2008)**

Garvin et al. (2008) propusieron un modelo para diagnosticar si las organizaciones tenían capacidades para aprender. Este modelo plantea tres dimensiones generales, las cuales representan las características principales para conocer y medir las capacidades que tienen las organizaciones para aprender. Cada dimensión tiene subcomponentes que ayudan a las organizaciones a conocer en cuál de cada una de esas partes no se está actuando de manera consciente o que, simplemente, dicha dimensión no se ha considerado.

La primera dimensión del modelo de Garvin et al. (2008) es el tener un ambiente de apoyo al aprendizaje. Este ambiente de apoyo al aprendizaje debe ser generado por cuatro actividades culturales dentro de la organización que son de gran importancia.

1. Seguridad o certeza psicológica: significa que los empleados tengan la certeza y seguridad de que pueden expresar sus ideas sin temer a reprimendas. Si alguna idea, sugerida por algún empleado, es llevada a cabo y fracasa, ésta no sea un argumento para regañarlo o, en el peor de los casos, despedirlo.
2. La apreciación a las diferencias: esto es que la empresa esté abierta a discutir ideas opuestas a las que permean dentro del *status quo* organizacional.
3. Apertura a nuevas ideas: bajo el tenor, de la apreciación de diferencias y seguridad psicológica, la apertura a las nuevas ideas, no sólo se refiere a que puedan expresar, sino que se puedan tener nuevos acercamientos a formas novedosas de realizar su trabajo y de tomar riesgos.
4. Tiempo para la reflexión. La mayoría de las empresas miden su productividad por las horas trabajadas o por los rendimientos de los empleados. Los *deadlines*, las metas y otras estrategias de productividad, no permiten a las personas pensar con claridad para tener profundidad en los análisis de la organización.

La segunda dimensión del modelo son los procesos y prácticas centradas en el aprendizaje. La organización está centrada en tener un seguimiento de lo que se quiere lograr a través del aprendizaje. Se maneja desde la capacitación, la mejora continua, la recolección de información desde dentro y fuera de la empresa y, sobre todo, de los proveedores de materias primas y servicios. Es así como esta dimensión se ve conformada por los siguientes subgrupos:

1. Experimentación: es la apertura que tiene la empresa en probar nuevas formas en las que realiza los procesos, la incorporación de nuevos productos. Es uno de los mayores indicadores sobre si las organizaciones están abiertas al aprendizaje.
2. Recopilación de la información: este bloque está enfocado en cuánta información recolectan las organizaciones para estar al tanto sobre lo que hacen sus competidores. Además de estar pendiente de las tendencias tecnológicas y del contexto socioeconómico sobre el que se desempeña su empresa.
3. Análisis: es aquí donde la organización se toma un tiempo para la reflexión sobre su situación y sobre los puntos que la rodean y permiten o entorpecen su desarrollo. Este bloque está enfocado en que toda la información sirva para que la organización pueda tomar decisiones clave de manera consciente lo más acertado posible.
4. Educación y capacitación: la organización está completamente volcada a la adquisición de competencias, desde los empleados recién contratados hasta los ya experimentados. A toda la organización se le otorga tiempo y herramientas para que continúe con la obtención de información para su desarrollo y beneficio de la empresa en su totalidad.
5. Transferencia de información: este bloque es que la empresa es receptiva a la información proveniente de expertos o líderes en cada uno de los ramos en los que se desempeña.

La última dimensión está centrada en los líderes. El liderazgo es algo sustancial para generar organizaciones que aprenden. Esto es en qué medida los líderes están dispuestos a escuchar nuevas ideas, críticas o a incitar el diálogo entre las personas dentro de la organización.

Es así como estas dimensiones son equivalentes a los procesos que realizan las organizaciones centradas en el aprendizaje y que se han mantenido como adalides. La importancia

de estas dimensiones ayuda a comprender cada una de las partes que se deben tener al tanto y en constante monitoreo para ser una organización que ostente un aprendizaje consecuente.

### **2.4.3 El modelo de Aprendizaje Organizacional de Marquadt (2011)**

Las organizaciones, de acuerdo con Marquadt (2011), han definido distintas formas en las que el aprendizaje es generado y transferido. Él, de acuerdo con las investigaciones que ha realizado en más de 100 empresas/organizaciones propone un modelo conformado por cuatro subsistemas que son necesarios para que la organización pueda aprender, Figura 2.3.



**Figura 2.3 Sistemas del Modelo de una organización que aprende**

Fuente: Modificado de Marquardt (2011)

La conformación de estos cuatro sistemas surge de una búsqueda para comprender las estructuras de la generación del conocimiento y aprendizaje dentro de la organización. La estructura de una organización que está centrada en el aprendizaje, de acuerdo con Marquadt (2011) debe comprender que estos subsistemas, que son: las personas, la organización, el conocimiento y la tecnología, son indispensables para la generación y difusión del conocimiento.

- 1) Personas: que puede ser desarrollado desde la perspectiva del aprendizaje individual hasta el de la organización como un ente. En este sistema, se encuentran los factores que se consideran dentro de las organizaciones como prácticas y costumbres que realizan los empleados, clientes, proveedores y gerentes o líderes de las organizaciones. En este punto, cada uno de estos actores tiene la responsabilidad de mejorar la capacidad de su entorno en el ámbito de la organización o empresa. Los líderes mediante la generación de estrategias, mentoría y coaching de las personas a su alrededor pueden coadyuvar a realizar cambios, así como los empleados al empoderarse, tomar riesgos; planear y obtener información que es o será importante para la realización de su trabajo pueden generar aprendizaje. Así como la recepción y análisis de la información de los clientes y proveedores con el fin de mejorar la organización.
- 2) Organización: Marquadt (2011), aborda en este punto lo que él define como aprendizaje organizacional que es la mejora de las capacidades productivas y mentales obtenidas a través del compromiso de mejora continua a través de la organización. Este aprendizaje está circunscrito a los factores internos y externos que alimentan o componen a la organización como son la cultura organizacional: en su conjunto de creencias, actitudes y comportamientos; la visión, estructura y estrategia.

- 3) Conocimiento: aborda todo lo relacionado con la administración, generación y difusión del conocimiento. Comprende el análisis de datos o información y su aplicación dentro de la empresa. Cada uno de estos elementos está destinado a la accesibilidad a la información que genera la empresa para su validación y aplicación.
- 4) La tecnología: Marquadt (2011) maneja la mejora de la organización a través de la tecnología. En este punto él se centra en la tecnología como un factor que ayuda a transmitir el conocimiento o a almacenarlo de manera que pueda ser reutilizado. En este punto, la generación de aprendizaje, de acuerdo con lo que él estipula se da en la facilitación de la información y no en el uso o aplicación de tecnologías dentro de la empresa como una forma de aprendizaje o útiles para generar el conocimiento.

#### **2.4.4 Modelo de la capacidad de la organización para aprender, de Yeung et al. (2000)**

El modelo propuesto por Yeung et al. (2000) de generación y generalización del aprendizaje, infiere como lo expusieron Argyris y Schön (1997) y Gómez (2017) que todas las empresas, de una u otra forma, aprenden y que las formas en que se aprende en la organización importan. El aprendizaje puede ser reducido a que una organización simplemente haya solventado alguna problemática de manera positiva y así haya superado las eventualidades. O, quizá, mediante estudios haya encontrado la manera de mejorar su funcionamiento. En este caso, Yeung et al. (2000) propone un marco teórico en el cual explica una tipología de personalidad, las formas en que aprenden las empresas y una serie de incapacidades que afectan el desarrollo de los estilos de aprendizaje.

Es importante decir que el modelo de Yeung et al. (2000), considera más allá de estas variables a la hora de conocer cómo es que aprenden las organizaciones, como las decisiones de la dirección, el mercado, la cultura organizacional, entre otras. Yeung et al. (2000) proponen tres

dimensiones para comprender el aprendizaje organizacional. La primera dimensión es el contexto del negocio. La segunda es la capacidad de aprendizaje dentro de la organización y la tercera es el desempeño de la empresa.

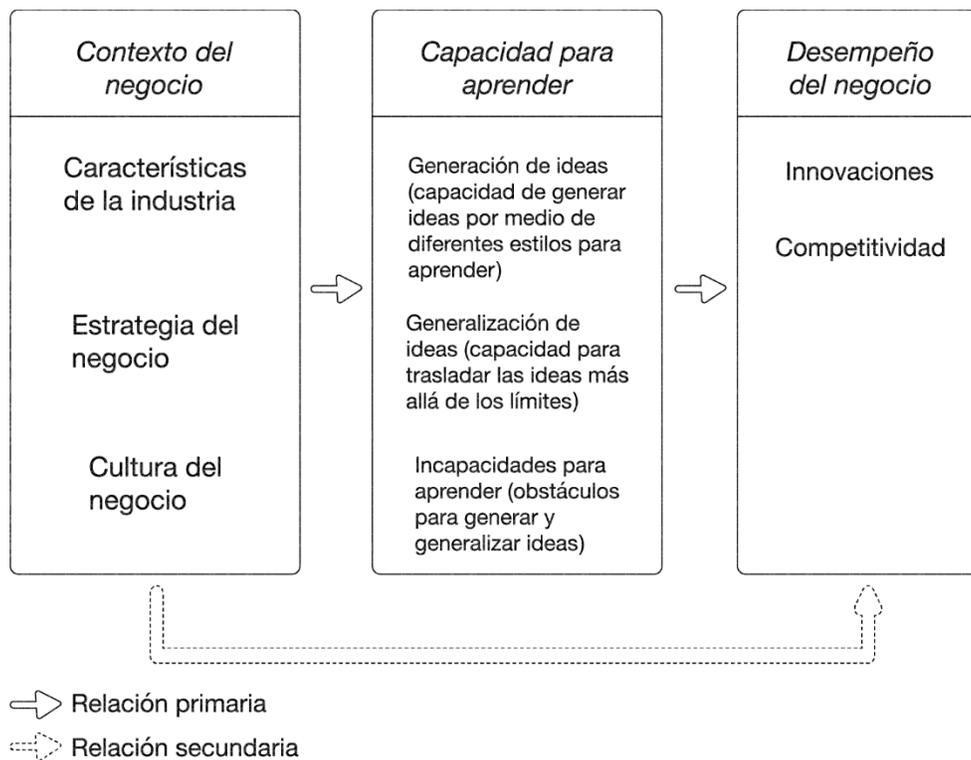
Dentro de la primera dimensión, el aprendizaje estará circunscrito al tipo de industria al que el negocio pertenezca. Esto basado de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial (SCIAN), en el cual esté catalogado. A partir de esto se encontrarán características relacionadas al mercado, los proveedores, clientes, interdependencia tecnológica, y predictibilidad del entorno en el que se encuentra la empresa, junto con la estrategia de crecimiento del negocio; esto es, si la empresa está dirigida a captar más clientes, a la calidad del trabajo, a la innovación, competencia de precios, entre otros. Por último, la cultura organizacional en la que se desarrolle la empresa. Los tipos de cultura organizacional que maneja Yeung et al. (2000) es la adhocracia, la cultura de clanes, la jerárquica y la que está relacionada al mercado.

La segunda dimensión está influenciada por el contexto del negocio y su desempeño. Está constituida por tres subdimensiones que están enfocadas en la generación de ideas, generalización de ideas y la identificación de las incapacidades de aprendizaje. La generación de ideas, de acuerdo con este modelo, se originan por medio de los estilos de aprendizaje organizacional que tenga la empresa; la generalización de ideas menciona la habilidad de transmitir estas ideas a la organización; no obstante, la generalización de ideas está determinada por las incapacidades de aprendizaje que se manifiesten dentro de la organización.

En la última dimensión se desarrolla la innovación y competitividad de la empresa. Esto, de acuerdo con los objetivos de cada organización impacta de manera directa a los estilos e incapacidades de aprendizaje; en otras palabras, interfiere con la generación y generalización de

ideas dentro del negocio. Una empresa competitiva es aquella que está dispuesta a competir por ganar sectores más grandes del mercado. Por otra parte, la innovación es si la empresa está orientada a arriesgarse, experimentar y formarse una reputación como organización que innova.

Así que, al conocer estas dimensiones dentro de las organizaciones, puede tenerse un panorama claro sobre cómo los estilos e incapacidades afectan la generación y generalización de ideas que pueden beneficiar a un negocio. La Figura 2.4 muestra las tres dimensiones que coexisten de manera recíproca dentro del modelo.



**Figura 2.4.** “Modelo de la capacidad de la organización para aprender”, propuesto por Yeung et al. (2000)

Fuente: Yeung et al. (2000)

## **2.5 Capacidades y estilos de aprendizaje en la organización**

La literatura del aprendizaje organizacional establece a las capacidades de aprendizaje dentro de los procesos de aprendizaje. En primer lugar se hace referencia a la “Teoría de generación del conocimiento” de Nonaka y Takeuchi (1999) de que las empresas que aprenden son las que son capaces de generar y difundir el conocimiento. Esto es seguido del proceso de generación y difusión del conocimiento explicado por Gilaninia et al. (2013). Incluso se puede involucrar dentro de la capacidad de la empresa el ciclo de aprendizaje propuesto por Kofman (2005), que se muestra en la Figura 2.2 compuesto por los procesos de: descubrir, inventar, producir y reflexionar.

Es así como, al igual que el concepto de aprendizaje organizacional, la definición de las capacidades, no tiene un consenso (Chiva y Alegre, 2009; Mbengue y Sané, 2013), o ésta es acorde a su aplicación. No obstante, de acuerdo con Shoid, Kassim y Salleh (2011), las capacidades de aprendizaje que se aplican de manera adecuada dentro de las prácticas de la administración al ocupar sus estructuras facilitan y alientan el aprendizaje. En la propuesta de Shoid et al. (2011) se tienen como capacidades de aprendizaje cuatro actividades que presentan las organizaciones, las cuales son:

1. Una visión y misión compartida.
2. Cultura organizacional.
3. Trabajo en equipo, o cooperación en equipo.
4. La transferencia de conocimiento/información.
5. El uso de las tecnologías de la información y comunicación.
6. El desempeño del conocimiento dentro de la organización.

Por otra parte, Mbengue y Sané (2013) proponen seis capacidades de aprendizaje, basados en las cinco capacidades propuestas por Chiva y Alegre (2009), las cuales son:

1. Experimentación: la experimentación que busca nuevas soluciones. Envuelve la aplicación de nuevos métodos, ideas y la curiosidad sobre cómo funcionan las cosas.
2. Toma de riesgos: que se denomina como la tolerancia a los errores, dudas y ambigüedades; esto es la creación de ambientes donde se puedan tomar decisiones riesgosas (Chiva y Alegre, 2009).
3. La interacción con los *stakeholders* o la interacción con el ambiente: Esto es la magnificación o intensificación de las relaciones de la empresa con su ambiente.
4. Diálogo: esta capacidad tiene al desarrollo, desempeño, comunicación y aprendizaje de la empresa como parte de un proceso social.
5. Participación en la toma de decisiones: esto ayuda a que los individuos que están relacionados dentro de la organización tengan una forma en la que pueden verse motivados y, puedan así, aumentar su nivel de compromiso, participación y satisfacción.
6. Autonomía, capacidad agregada por Mbengue y Sané (2013), es dejar al personal tener la iniciativa de gestionar y emprender proyectos ha demostrado que son de gran aportación para el aprendizaje organizacional.

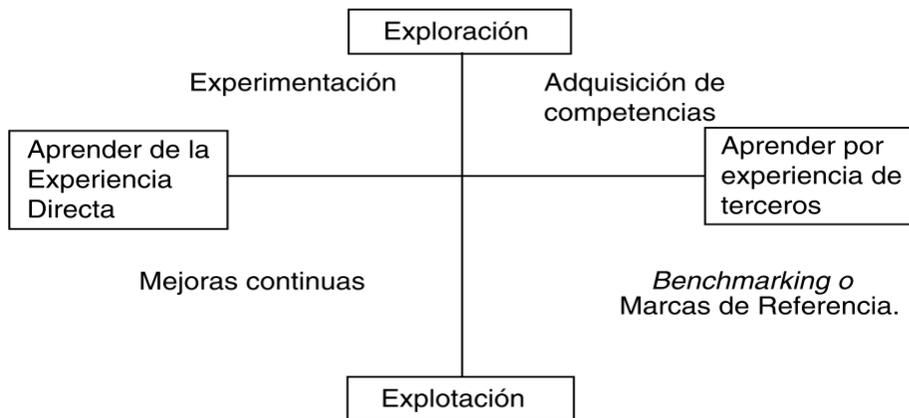
Las capacidades de aprendizaje que Kiziloglu (2015) utilizó son las siguientes:

1. La producción: pueden encontrarse características como la exploración o la búsqueda de nuevas ideas.
2. La generalización: busca compartir el conocimiento dentro de la empresa.
3. Identificar los obstáculos de aprendizaje: lo cual conlleva la resolución de problemas que puedan

generalizarse. También, Gómez-Romero et al. (2015), mencionan que la empresa aprende por dos factores:

3. La experiencia directa: en donde la empresa aprende de la experiencia directa y sus propias reflexiones.
4. La experiencia de terceros: que sucede cuando la empresa aprende las experiencias de asesores, proveedores o competidores mediante la observación.

Es así como las capacidades de aprendizaje son categorizadas a una nueva tipología de cómo se aprende. Yeung et al. (2000) las denominó: estilos de aprendizaje. Esta nueva tipología está basada en la idea de que, si las personas aprenden de distintas maneras, las empresas también. Yeung et al. (2000) proponen en su tipología de las empresas, el fundamento de que los estilos de aprendizaje pueden considerarse paralelos con la personalidad de los individuos, el cual está basado en los tipos de personalidades que utilizan los psiquiatras para definir los tipos de personalidad, así las empresas desarrollan diversos estilos de aprendizaje. En otras palabras, de acuerdo con la “personalidad” de la empresa, ésta tendrá su propio estilo de aprendizaje, como se muestra en la Figura 2.5.



**Figura 2.5 Tipología de las organizaciones que aprenden.**

Fuente: Tomado de Yeung, et al. (2000).

Es así como a partir de esta tipología surgen los cuatro estilos de aprendizaje que proponen Yeung et al. (2000):

1. Experimentación: esto es cuando las organizaciones aprenden probando muchas ideas nuevas y adoptando una posición receptiva ante lo experimentos con productos y procesos nuevos.
2. Adquisición de competencias. Esto es cuando las organizaciones propician que los individuos aprendan mediante competencias nuevas, en la exploración de nuevas posibilidades.
3. Marcas de referencia: esto significa que las organizaciones aprenden al averiguar cómo funcionan otras compañías y a partir de allí, tratar de adoptar y adaptar estos conocimientos para que los usen en sus propias organizaciones.

4. Mejoras continuas: las organizaciones aprenden mejorando constantemente lo que se ha hecho antes y, también, al dominar cada uno de los pasos antes de continuar con un nuevo proceso.

## **2.6 Incapacidades o barreras de aprendizaje**

En cambio, a las capacidades y estilos de aprendizaje en una organización, las incapacidades o barreras de aprendizaje han sido estudiadas y clasificadas, no obstante, también existe una variación de ellas según los autores y su aplicación. Pérez y Cortés (2007) entienden una barrera o incapacidad de aprendizaje como toda limitante o restricción de las prácticas organizacionales que impiden un aprendizaje significativo. En este punto, Pérez y Cortés (2007) y Gómez et al. (2015), citan a Geranmayeh (1992), al enunciar dos incapacidades de aprendizaje que son:

1. El mito de la infalibilidad: alude a que los directivos nunca cometen errores.
2. Matar al mensajero: castigar a la persona que sea encargada de llevar las malas noticias.

También, Pérez y Cortés (2007) y Gómez et al. (2015) retoman las barreras de aprendizaje propuestas por March y Leavitt, citados por Argyris (1999) en su libro, las cuales son:

1. El aprendizaje supersticioso: que consiste en creer que ciertos rituales o formas de realizar las cosas conducen al logro de resultados exitosos.
2. La trampa de la consciencia: al realizar una actividad con maestría, o al dominarla, dificulta el aprendizaje ya que las personas no desean abandonarla.

Otra barrera para el aprendizaje organizacional, que propone Argyris (1991), es que la mayoría de directivos, la mayoría al ser egresados de universidades prestigiosas, que aman su trabajo y tienen buena actitud, no comprenden que al aprendizaje es más que resolver problemas.

En esto ellos son los que, al no haber fracasado en su vida, tienden a evitar el fracaso, la experimentación y por ende el aprendizaje dentro de la organización.

Senge (1990) apotó ideas a las incapacidades de aprendizaje, propuso siete incapacidades de aprendizaje, las cuales son las siguientes:

1. Yo soy mi puesto: las personas han sido, o tienen, una relación importante con su puesto que no creen tener responsabilidad en ninguna otra actividad dentro de la organización.
2. El enemigo está afuera: responde a la proclividad de las personas de culpar a otros por los errores cometidos. Esto podría significar una falta de reflexión dentro de la organización a nivel personal.
3. La ilusión de hacerse cargo: pensar que la proactividad o la respuesta exacerbada es igual a estar realizando actividades que beneficien a la empresa u organización.
4. La fijación de los hechos: consiste en que las personas y organizaciones sólo tienen una visión a corto plazo. Los eventos o sucesos recientes colman sus imaginarios colectivos y esto no les permitirá reaccionar cuando deban hacerlo de manera rápida.
5. La parábola de la rana hervida: las personas se van adecuando de manera gradual a las amenazas organizacionales, o los cambios en la industria que vienen siendo graduales. La parábola de la rana hervida proviene de que si, usted, coloca una rana en agua y va aumentando la temperatura poco a poco, la rana no se dará cuenta de que esa temperatura la matara hasta que es demasiado tarde.
6. La ilusión de aprender de la experiencia: creer que sólo se puede aprender de la experiencia cuando, Senge (1990), menciona, que muchas veces las experiencias no responden a las consecuencias directas de los actos de la empresa o de las decisiones administrativas.

7. El mito del equipo administrativo: este mito recae en uno similar al que los jefes no cometen errores. Al creerse que el equipo administrativo está preparado para resolver los problemas se obstaculiza el proceso de aprendizaje dentro de la organización.

Shin et al. (2017) encontraron dentro de las barreras para el aprendizaje en las organizaciones las siguientes actitudes que no permiten generar, aplicar y compartir el conocimiento.

1. Miedo a fallar: muchas de las organizaciones no generarán ni aplicarán modelos de cambio a sus empresas hasta que se haya desarrollado una tolerancia al fracaso.
2. Estar comprometidos al *status quo*: esto es que las personas no admiten sus errores y esto los lleva a comprometerse con realizar acciones que no pueden resultar en cambios o mejoras.
3. Barreras estructurales: El diseño de la estructura de la organización, muchas veces impide el correcto flujo y evaluación de la información. La burocracia y prácticas similares, que requieren acciones tediosas, pueden evitar que la organización transfiera la información.
4. Barreras políticas: las barreras políticas tienen sus raíces en las dinámicas de poder. Que, en el caso de cuando en las organizaciones hay motivaciones políticas, se tiende a rechazar conductas que promueven compartir la información, rivalidades departamentales y otros conflictos que van desde los temas personales hasta el manejo de los recursos.
5. Restricciones de tiempo: muchas veces los tiempos de planeación no permiten tener los periodos necesarios para el desarrollo estratégico del pensamiento y la reflexión.

Las incapacidades de aprendizaje que propone Yeung et al. (2000), se dividen en dos tipos. Incapacidades de aprendizaje para la generación de conocimiento y las que no permiten su

generalización. Las primeras cuatro incapacidades están relacionadas con la generación de conocimiento; las últimas tres con la generalización de éste.

1. Ceguera: no se permite evaluar de manera correcta las amenazas y oportunidades del entorno. Esto es, que los administradores no pueden diferenciar entre las metas del negocio con lo que en realidad está sucediendo.
2. Candidez: cuando muchos de los problemas son solucionados o abordados por medio de actitudes que ya habían funcionado antes sin haber tenido una planeación pertinente. No hay ninguna planeación, ni sistematización para la detección de problemas o evaluación de éstos. En otras palabras, soluciones fáciles a problemas difíciles.
3. Homogeneidad: solo toma en cuenta el punto de vista del dueño o gerente.
4. Acoplamiento estrecho: la inflexibilidad y la no adaptabilidad es la tónica, pues se deriva de análisis cándidos e incompletos de la realidad.
5. Parálisis: impide tomar medidas o implantar procedimientos nuevos, no porque no se sepa cómo realizarlos, sino porque se emplea demasiado tiempo en el análisis.
6. Aprendizaje de supersticiones: incapacidad para interpretar correctamente el significado de la experiencia, además de culpar a terceras personas de lo malo que ocurre en el negocio, difundiendo ideas equivocadas de la situación.
7. Difusión deficiente: se presenta cuando las personas aprenden cosas nuevas, pero no las difunden a otras personas y/o áreas del negocio y como consecuencia no se da el aprendizaje en grupo.

## **2.7 Estudios previos**

Para obtener una mejor exploración del tema que concierne a esta investigación, el aprendizaje organizacional, se recopilaron trabajos realizados en torno a este tema. Se seleccionaron investigaciones dentro del periodo 2005- 2018, en contextos similares al estudiado. Se obtuvo que el abordaje al aprendizaje organizacional presenta distintos tipos de metodologías y aproximaciones: cualitativa, cuantitativa y mixta.

En primer lugar, las investigaciones documentales relacionadas con el tema son de carácter teórico. Es decir, son investigaciones documentales, análisis bibliográficos y la revisión de literatura especializada en el tema de aprendizaje organizacional. La finalidad de estos estudios es comprender la conceptualización del tema de aprendizaje, conocer los distintos modelos, generar o describir el estado del arte y contribuir a la comprensión del aprendizaje organizacional, al saber cómo se desarrolla, qué implicaciones tiene en la cultura organizacional, cuál es la relación con la planeación dentro de la empresa, así como conocer los factores que favorecen o inhiben el aprendizaje.

Las investigaciones con enfoque cuantitativo corresponden a trabajos empíricos. Emplean diseños de investigación descriptivos, transversales, y, en una gran mayoría, análisis correlacionales. Se encontraron dos estudios cuantitativos. Es así, como se puede dar paso a los trabajos que utilizaron el enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, al hacer trabajos empíricos, aplicaron la técnica de investigación de estudios de caso, por lo que, se encontró la limitante de que los resultados de estas investigaciones no pueden generalizarse.

Los estudios exploratorios se realizaron en organismos financieros y públicos descentralizados, como los efectuados por Encinas (2014) y Fernández (2014). Los estudios

descriptivos fueron con fines de identificar factores del aprendizaje organizacional como las investigaciones realizadas por González, Aponte y Salazar (2013) en pequeñas y grandes empresas colombianas; De la Garza, Hernández y Puente (2013) en una pequeña empresa metalmeccánica del estado de Coahuila, De la Garza, Hernández y Amador (2015) en grandes empresas también del estado de Coahuila. Gómez, Gurrola y Villarreal (2013) analizaron las incapacidades de aprendizaje que se presentan con mayor intensidad en MiPymes de Durango, y Lara (2017) identificaron barreras del aprendizaje en una organización pública de Colombia.

Los estudios correlacionales comprendieron principalmente la relación del aprendizaje organizacional con variables como rendimiento (Cardona, 2006), la competitividad y la innovación (Hernández, Melgoza y Espinoza, 2010; Contreras, Gálvez y González, 2012). Otros estudios correlacionaron el efecto del aprendizaje organizacional en el desempeño de las organizaciones (Gálvez, Contreras y Maldonado, 2013; Araiza, De la Garza y Ramírez, 2015). Se observó que, en todos los estudios, los resultados coinciden en que el aprendizaje organizacional influye positivamente en las variables comentadas. Por su parte, Gómez, et al. (2015), Gómez y Gómez (2018) en sus estudios encuentran relación significativa de las incapacidades de aprendizaje con los estilos de aprendizaje organizacional. Gómez (2017) determina la relación entre la cultura organizacional y las incapacidades de aprendizaje. Otras investigaciones, como la de Garzón y Fischer (2010) realizaron una correlación de las variables: fuentes versus condiciones del aprendizaje organizacional, fuentes versus cultura del aprendizaje y condiciones versus cultura del aprendizaje organizacional, encontrando alta relación entre ellas. Castañeda (2015) encuentra influencia de cuatro condiciones; cultura, formación, claridad estratégica y estructura de la organización, en el aprendizaje organizacional.

Entre las investigaciones que utilizaron la técnica de estudio de casos como herramienta de investigación, se encuentran las de Pérez y Cortés (2007) quienes hicieron su estudio en dos organizaciones del sector salud; Toledo (2009) en una pequeña empresa fabricante de piloncillo en Nayarit; Stable (2011, 2016) cuyo caso de investigación fue un organismo de información y tecnología en Cuba; Moscoso y Gómez (2011) en una empresa de servicios administrativos; Yonso, Figueredo y Goyo (2013) en una empresa editora de noticias; De la Garza et al. (2013) en una pequeña empresa del ramo metalmeccánico; Lizalde (2016), Meriño y Garzón (2017) y Soto (2017) realizaron estudios de casos en instituciones educativas de nivel medio superior y superior; Lara (2017) en una dependencia gubernamental en Colombia; López, Gil y Bolio (2017) en una panificadora y, por último, Montenegro y Schroeder (2017) en empresas con procesos de cambio asistidas por una consultoría profesional.

Entre los trabajos revisados hubo dos trabajos comparativos, tal es el caso de Wan-Ching (2007), quien comparó el aprendizaje organizacional entre empresas familiares y no familiares. También está el trabajo de Gómez y Gómez (2018) donde comparan incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional en MIPYMES de México y de Colombia.

La información se sintetiza en la Tabla 2.5., la cual proporciona una mejor comprensión y ubicación de los estudios que se han realizado dentro de la materia de investigación.

**Tabla 2.5*****Estudios previos realizados bajo el marco del aprendizaje organizacional***

<b>Autores / Año</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Sector empresarial estudiado</b>	<b>Lugar</b>	<b>Aportaciones</b>
Cardona (2006)	Medianas y grandes	Alimentos, calzado, construcción, metalmecánico, productos químicos, servicios y textiles.	Manizales, Colombia	El aprendizaje organizacional es un aliciente para el rendimiento. No obstante, no todo aumento de rendimiento significa que la organización ha aprendido.
Pérez y Cortés (2007)	No lo indica	Sector salud.	Medellín, Colombia	Realizó investigación sobre las barreras de aprendizaje en distintos niveles organizacionales. Se concluye que muchas de las barreras encontradas son atribuibles al desconocimiento de las estrategias provenientes de una organización centrada en el aprendizaje.
Wang-Ching Tsai (2007)	Pymes	Maquinaria y Tecnología solar, biotecnología, productora de plástico, tecnología de información y editora.	Taiwán	Las diferencias de aprendizaje están relacionadas a que dentro de las empresas familiares existe una mayor facilidad para el aprendizaje organizacional.
Toledo (2009)	Pequeña	Fabricante de piloncillo.	Nayarit, México	La empresa centra un aprendizaje dirigido a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas; sin embargo, carece de aprendizaje en otros sectores, especialmente, en los estratégicos y administrativos.
Garzón y Fischer (2010)	Grandes y Pymes	No indica, solo hace referencia a que se sean ejecutivos los encuestados.	República Dominicana, Brasil y Colombia	En esta investigación se hacen presentes que existen diversas fuentes de aprendizaje organizacional; empero, no todas pueden ser aprovechables puesto las condiciones no son idóneas. Y, además de estos, las condiciones para el aprendizaje se acotan de acuerdo con la cultura organizacional.

Hernández et al. (2010)	MiPymes	Ramo electrónico.	México	La competitividad e innovación están relacionadas con el aprendizaje organizacional, en el caso de empresas del ramo.
Martínez y Martínez (2011)	Grandes	Manufactureras.	Murcia, España	El aprendizaje organizacional varía según el tipo de estructura: orgánica o mecanicista. El estudio de las diferentes variables de diseño (especialización, formalización, autonomía, centralización y adoctrinamiento) nos permite profundizar nuestra comprensión de las diferentes implicaciones del aprendizaje organizacional.
Stable (2011)	No indica	Ciencia, Tecnología e Innovación.	Cuba	Se aporta el reconocimiento de un modelo de aprendizaje que constituye una propuesta de gran valor en el orden metodológico y teórico, pues contribuye a un mejor entendimiento del aprendizaje organizacional, con base en cuatro dimensiones que se conforman el aprendizaje.
Moscoso y Gómez (2011)	Pequeña	Servicios.	Bogotá, Colombia	La estructura de la organización por su carácter jerárquico y burocrático no facilita los procesos de aprendizaje. La organización requiere la implementación de un modelo de aprendizaje organizacional alineado con la estrategia de la empresa, socializado con los colaboradores para desarrollar el aprendizaje organizacional.
Contreras et al. (2012)	MiPymes	Industria, construcción, comercio y servicios.	Diferentes ciudades de Colombia	Existe una relación entre la orientación al aprendizaje organizacional y el aumento en las prácticas y procesos de innovación. El aprendizaje estimula la resolución de problemas, generación de ideas y la toma de riesgos.
Yonso et al. (2013)	Pyme	Editorial de Noticias.	Venezuela	La empresa está en proceso de adquirir los lineamientos del aprendizaje organizacional, ya que aún presenta limitantes como carecer de la estructura característica de

González et al. (2013)	Grandes y medianas	Diversas. Método de exclusión de acuerdo con la facturación de las organizaciones.	Sogamoso, Colombia	<p>organizaciones inteligentes, pero gracias a su capital humano, se sugiere, que es probable gestionar el aprendizaje organizacional en un tiempo relativamente corto.</p> <p>La forma de aprendizaje más utilizada es la capacitación. Los factores que definen el ambiente de aprendizaje son las políticas y las normas, así como principios y valores definidos. Las principales barreras son el apego a los reglamentos y procedimientos y la imposición de supervisores. Como impulsores del aprendizaje destacan: el interés y disposición de los trabajadores, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y apoyo de las tecnologías de la información y comunicación.</p>
De la Garza et al. (2013)	Pyme	Metalmecánico	Coahuila, México	<p>Los trabajadores de esta organización adquieren el conocimiento de forma tácita, debido a la cultura de esta Pyme. Sin importar la edad, género, nivel de estudios, experiencia o antigüedad, los individuos aprenden a través de sus relaciones. La cultura ayuda a que exista un mejor aprendizaje y, si hay confianza y ayuda recíproca, los resultados serán visibles económicamente.</p>
Gómez et al. (2013)	MiPymes	Industrial, comercial y de servicios	Durango, México	<p>La incapacidad que se presenta con mayor intensidad en la MiPymes es la Ceguera, que impide evaluar correctamente las oportunidades y amenazas del entorno. Las empresas que padecen de Ceguera tienen dificultad para analizar el medio externo donde se desenvuelven.</p>
Gálvez et al. (2013)	MiPymes	Industria, construcción, comercio y servicios	Diversas ciudades de Colombia	<p>Los resultados obtenidos de la investigación, realizados mediante regresiones lineales múltiples, muestran un efecto altamente positivo y significativo en la relación estudiada entre la orientación al</p>

Encinas, 2014	No lo indica	Organizaciones públicas descentralizadas	Sonora, México	desempeño y el aprendizaje organizacional.
				Los resultados de las encuestas aplicadas a servidores públicos de organismos públicos muestran una embrionaria orientación hacia el aprendizaje organizacional. También, se han identificado áreas de oportunidad para realmente gestionar el aprendizaje en este tipo de organizaciones. El estudio muestra algunas barreras, como la estructura de la organización, por lo que la necesidad de revisar la estructura organizacional, los programas y condiciones bajo las cuales se trabaja en este tipo de organizaciones, y ver si son apropiadas para el aprendizaje.
Fernández (2014)	No lo indica	Organismo financiero	Murcia, España	El aprendizaje organizacional ejerce una influencia positiva en los resultados del empleado. El empleado contribuye de manera efectiva a mejorar los resultados de la empresa. Se observa un efecto positivo del aprendizaje organizacional en los resultados de la entidad, a través de los resultados del empleado. Una política de formación constituida por las prácticas señaladas en la revisión de la literatura orientada al aprendizaje que facilita que las oficinas adquieran y puedan utilizar nuevo conocimiento para el desarrollo de sus operaciones.
Araiza et al. (2015)	Grandes	Manufactureras	Coahuila, México	El aprendizaje individual, organizacional y de grupo tienen una relación positiva con el desempeño de las industrias manufactureras incluidas en dicha investigación.
De la Garza et al. (2015)	Grandes	Manufactureras	Coahuila, México	La cultura es, dentro de la percepción de los individuos encuestados, en dos niveles de aprendizaje: individual y grupal, un factor que favorece el aprendizaje.

Villagrassa y Hernández (2015)	Pymes	Productora de cacao	Sucre, Venezuela	Una estrategia basada en orientación hacia la obtención de resultados competitivos positivos por parte de las Pymes de cacao del estado de Sucre impone la consideración de que los aspectos organizativos y estratégicos que soporten adecuadamente el uso productivo del conocimiento en un contexto complejo ayudará a obtener el logro de resultados competitivos a través del aprendizaje organizacional.
Gómez et al. (2015)	Pymes	Industria papelera, cartonera y celulosa	República Mexicana	Existe evidencia de una relación significativa entre las incapacidades de aprendizaje y los estilos de aprendizaje organizacional. Esto confirma lo indicado al interior de la literatura consultada, bajo el modelo de Yeung et al. (2000).
Gómez-Romero et al. (2015)	MiPymes	Industrial, comercial y de servicios	Durango, México	Estadísticamente existe evidencia de una relación significativa entre las incapacidades de aprendizaje y los estilos de aprendizaje organizacional, como se había denotado en la literatura, Yeung et al. (2000). El estilo de aprendizaje que con mayor frecuencia utilizan las empresas estudiadas es la mejora continua.
Castañeda (2015)	Grande y MiPymes	Públicas y privadas (comercial y servicios)	Bogotá, Colombia	Se encontró, bajo el respaldo empírico, la sugerencia de que las cuatro condiciones organizacionales propuestas: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional, influyen en el aprendizaje organizacional. Es decir, la adquisición y creación de conocimiento de valor en una organización dependen de las condiciones organizacionales.
Lizalde (2016)	No indica	Institución Educativa, nivel superior	Guadalajara, México	La ITESO presenta cambios en la forma de hacer presupuestos. La planeación se hace de forma coordinada desde las diferentes áreas

Gómez (2017)	MiPymes	Industrial, comercial y servicios	Durango, México	de conocimiento. La planeación del presupuesto se alinea con las solicitudes hacia una visión de las metas y objetivos que persigue la universidad. Los actores institucionales identifican sensibles mejoras en el proceso y en sus resultados relativos a la gestión financiera de TIC.
Meriño y Garzón (2017)	No lo indica	Institución educativa nivel superior	No indica	La cultura adhocrática es la cultura dominante y la ceguera es la incapacidad de aprendizaje que se presenta con mayor frecuencia en las MiPymes de la ciudad de Durango.
Soto (2017)	No lo indica	Institución educativa de nivel medio superior	Estado de México, México	Se obtuvo como resultado la existencia de aprendizaje dentro de la facultad de ingeniería y se diseñó una propuesta de un sistema de gestión de información para apoyar el aprendizaje de la organización.
López, et al (2017)	Pequeña	Panificadora	No indica	El aprendizaje organizacional del plantel educativo estudiado todavía tiene mucho que mejorar y mucho que aprender. Hay 5 razones por las cuales puede haber resistencia al cambio educativo y que han impactado en el aprendizaje organizacional: la costumbre, la seguridad, los factores económicos, miedo a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información.
Lara (2017)	Gubernamental	Institución Pública	Bogotá, Colombia	Se desarrollaron los prototipos de los diversos productos que se fabrican en la panificadora. Esto se integraron en el manual de producción, mismo que se implementó junto con otros documentos administrativos en la organización.
				Las variables demográficas a excepción de género señalan que el estilo predominante, de acuerdo con el modelo de Yeung et al. (2000) es la Mejora Continua. Las incapacidades de aprendizaje varían de acuerdo con

Montenegro y Schroeder (2017)	Pymes	Organizaciones protagonistas de procesos de cambio	Córdoba, Argentina	<p>la variable demográfica estudiada; sin embargo, la barrera que más predominó en la institución fue la ceguera.</p> <p>Es necesario operacionalizar la innovación como proceso interaccional y permanente en la organización, para hacer procesos de cambio.</p>
Gómez y Gómez (2018)	MiPymes	Industrial, comercial y de servicios	Bogotá, Colombia	<p>Se encontró evidencia estadísticamente significativa de la influencia de las incapacidades de aprendizaje organizacional en los estilos de aprendizaje en las empresas estudiadas. Adicionalmente, se encontró que la ceguera y la candidez fueron las incapacidades organizacionales de mayor predominancia en organizaciones de Colombia y de México.</p>

---

Nota: Elaboración propia.

La información demuestra que las investigaciones de aprendizaje organizacional se han realizado, en su gran mayoría en pequeñas, medianas y grandes empresas, cuyos sectores son variables. En esto cabe recalcar que dentro de algunos trabajos se ha utilizado el modelo de Yeung et al. (2000) para describir los estilos o las incapacidades de aprendizaje dentro de distintas organizaciones; tales son los estudios de Gómez et al. (2015, 2018), Gómez (2017) y Lara (2017). En esto, también se advierte que se han realizado estudios pertinentes al aprendizaje organizacional en países latinoamericanos, y, en especial, en México se ha generado una veta de investigación en estados como Durango, Coahuila, Nayarit, Estado de México y Jalisco.

La importancia de utilizar el modelo de Yeung et al. (2000) yace en que permite clasificar dentro de una tipología los estilos de aprendizaje organizacional para poder así enfocar los esfuerzos de las organizaciones en dicho estilo. Incluso, el modelo de Yeung et al. (2000) es el único que aborda y presenta incapacidades de aprendizaje las cuales de una u otra forma bloquean, de manera concreta los estilos de aprendizaje, las maneras en que una organización aprende.

Otro punto importante que destacar en los estudios previos es que las técnicas para la recolección de datos más empleada han sido las encuestas o cuestionarios con escalas tipo Likert, las entrevistas estructuradas o semiestructuradas y en menor medida, la observación.

## Capítulo 3. Metodología

### 3.1 Generalidades

De acuerdo con el objetivo que persigue el presente trabajo de investigación, la metodología que se utiliza es el estudio de caso, el cuál es un método de investigación cualitativo importante para el área de la Administración de empresas (Castro, 2010) con ese mismo sentido, Moguel (2003) menciona que el estudio de caso es probablemente una de las herramientas que con mayor frecuencia utilizan los investigadores en los estudios organizacionales. Moreno, Vargas y Pelayo (2009) señalan que el análisis cualitativo, a través del estudio de caso, ofrece la amplia posibilidad de explicar fenómenos nuevos, o bien, teorías donde los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico son determinantes.

El estudio de caso, como su nombre lo indica, es un caso específico que se estudia. Es la unidad de análisis o de observación, que puede ser una entidad, un individuo o un acontecimiento, y lo que busca esta metodología de investigación es una generalización analítica y no estadística, ampliando y generalizando teorías. (Castro, 2010). El estudio de caso es un medio de descubrimiento y desarrollo de proposiciones empíricas de carácter general (Gundermann, 2004). Yin (2015), considera el estudio de caso como una investigación empírica que se distingue por:

#### **1. Indagar o examinar un fenómeno contemporáneo en su entorno real.**

Se busca determinar cuáles son las variables, del modelo planteado, que están sucediendo en un contexto real. Esto es, por medio del uso de información que abarca de manera pertinente el fenómeno de estudio, ya que esto permite comprender el caso de una manera en que no se divide el fenómeno de su contexto.

## **2. No ser claramente evidentes las fronteras entre el fenómeno y su contexto.**

De acuerdo con Yin (2015) las formas en que se puede abordar el fenómeno dependen de las distintas fuentes de información o evidencias que pueden ayudar a un mejor abordaje del caso o lo que se estudia.

## **3. Poder utilizar múltiples fuentes de datos**

De acuerdo con Yin (2015), y como ya se ha mencionado anteriormente, las múltiples fuentes de información que se pueden utilizar dentro de un estudio de caso coadyuvan a obtener mejores aproximaciones de lo que es un fenómeno en su totalidad que aportarán información desde distintas perspectivas que, sumadas, otorgarán una mejor aproximación al caso.

La categorización del estudio de caso que se utiliza en esta investigación está circunscrita a lo estipulado por Gundermann (2004), en la que la unidad de análisis se escoge de manera deliberada para el desarrollo, o aplicación de una teoría. En el presente estudio la unidad de análisis fue elegida por conveniencia.

La unidad de análisis elegida fue la microempresa Consultorio de Autos, donde se aplicó el modelo propuesto por Yeung, et al. (2000), para investigar cómo se efectúa en ella el aprendizaje organizacional, en específico describiendo los estilos de aprendizaje, así como las incapacidades o barreras de aprendizaje que se suscitan en esta organización, a través de información proporcionada desde la perspectiva de sus directivos y trabajadores, que sumadas, otorgan una mejor aproximación al caso.

Conforme a la clasificación que hace Yin (2015) sobre los estudios de caso, este trabajo funge como un caso simple con diseño holístico, ya que se centra en una sola unidad de análisis en la cual se busca conocer un solo proceso o acontecimiento. También, como

mencionan Álvarez y Álvarez (2018) este tipo de estudios pueden aproximar a nuevos descubrimientos.

### **3.2 Validación del Estudio de Caso**

La validación de un estudio de caso es requerida para justificar el rigor con el que se ha realizado. Se procede a validar la presente investigación de acuerdo con los cuatro tipos de validación que Yacuzzi (2005) propone, los cuales son: 1. Validez de las construcciones conceptuales; 2. Validez interna; 3. Validez externa y 4. Fiabilidad.

#### **1. Validez de las construcciones conceptuales**

En este punto, de acuerdo con Yacuzzi (2005), se deben establecer las variables que se utilizan en el estudio para poder inferir las construcciones conceptuales que le dieron origen.

Las variables que se utilizaron parten del modelo de Yeung et al. (2000) que se enfoca en los estilos e incapacidades de aprendizaje. El modelo es uno de los más completos para inferir los estilos de aprendizaje de cada organización y qué incapacidades presenta, más allá de sólo enfocarse a deducir qué patrones sigue cada organización. Esto permite generar diagnósticos, propuestas e incluso diseños de aprendizaje. Las variables se han conceptualizado de manera semántica y actitudinal.

#### **2. Validez interna**

La validez interna se aplica a la causalidad del fenómeno y, cómo, ésta, se vincula con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas del fenómeno (Yacuzzi, 2005). En otras palabras, es que el fenómeno se explique por medio de las variables seleccionadas, y no por otras.

El presente estudio de caso parte de que todas las organizaciones aprenden (Argyris, 1977, Gómez, 2015) y que muchas, en el caso específico de las micro y pequeñas empresas, desconocen cómo lo hacen (Argyris, 1977). Tohidi y Jabbari (2012), proponen que las organizaciones aprenden a través de la experiencia dentro de sus propios límites. En contraste, Argote (2013), explica que las organizaciones aprenden de la experiencia propia más el ambiente. Por estas razones, el modelo de Yeung et al. (2000) es pertinente para conocer y clasificar los estilos de aprendizaje que realiza la organización, así como sus incapacidades para aprender.

### **3. Validez externa**

La validez externa se encuentra representada en que, al ser una microempresa, el modelo de Yeung et al. (2000) puede ser replicado en cualquier negocio del sector, incluso distinto, además de cualquier otro giro. Esto es posible ya que ha sido aplicado por Gómez (2015), Gómez et al. (2016) y Lara (2017).

### **4. Fiabilidad**

Para la replicación de este estudio, bajo un mismo contexto, y si fuera posible, realizarlo para obtener los mismos resultados (Yacuzzi, 2005) se ha realizado una taxonomía para operacionalizar los estilos de aprendizaje y las incapacidades de aprendizaje de manera semántica y actitudinal basadas, por completo, en lo explicado por Yeung et al. (2000) además de que se puede averiguar por medio de cuestionarios tipo Likert y mediante observación directa e indirecta.

### **3.3 Tipo de estudio**

El diseño de investigación se trata de un estudio descriptivo, explicativo, no experimental. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) los estudios descriptivos miden

conceptos o variables de manera independiente, las cuales permiten decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés. En este sentido, el presente estudio describe los estilos de aprendizaje y las incapacidades o barreras de aprendizaje que están presentes en la microempresa Consultorio de Autos. Es un estudio no experimental porque no se construye ninguna situación, no se manipula ni hay influencia sobre las variables, sino que éstas ya sucedieron al igual que sus efectos. (Hernández et al., 2014). El estudio, también, es prescriptivo ya que ofrece una propuesta de mejora para la organización.

### **3.4 Recolección y procesamiento de datos**

Para la recolección de datos se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos. El instrumento cuantitativo que se utilizó fue un cuestionario con escala tipo Likert. Los instrumentos cualitativos que se utilizaron fueron la entrevista semiestructurada y la observación simple.

Los datos cuantitativos recolectados, fueron analizados e interpretados mediante la estadística descriptiva y el procesamiento se llevó a cabo con el programa SPSS versión 23. Los datos cualitativos se procesaron mediante la reducción y categorización de los datos (Moreno et al., 2009). La observación se realizó mediante recolección de notas. La entrevista se codificó, de acuerdo con las variables encontradas, mediante el software para análisis y estudios cualitativos Atlas. Ti versión 8.

### **3.5 Variables**

Las variables estudiadas, estilos de aprendizaje e incapacidades de aprendizaje, en la parte cualitativa, fueron interpretadas bajo una taxonomía semántica y actitudinal realizadas a partir de Yeung et al. (2000), por tanto, se consideraron cuatro categorías de estilos de

aprendizaje: Mejora Continua, Marcas de Referencia, Experimentación y Adquisición de Competencias. Para la variable incapacidades o barreras de aprendizaje se examinaron siete categorías las cuales son: Deficiencia en la difusión, Candidez, Acoplamiento estrecho, Ceguera, Parálisis, Homogeneidad, Aprendizaje de supersticiones.

### **3.6 Instrumentos**

#### **3.6.1 Instrumento cualitativo: observación**

La observación, utilizada para explorar la problemática de aprendizaje organizacional dentro de Consultorio de Autos fue de dos vertientes. En primer lugar, fue indirecta, esto se refiere a que es una observación no sistematizada, ocasional o no controlada (Denscombe, 2010). Este tipo de observación está centrada en una observación de campo, la cual parte de la nula o poca orientación hacia un problema de investigación. En segundo lugar, la observación fue de tipo sistemática o estructurada (Denscombe, 2010) en la cual el observador tiene una estructura sobre qué tipo de actividades se observarán y que, incluso, ya habrían estado categorizadas.

Las observaciones fueron hechas en el periodo diciembre 2017- enero 2018 y julio-agosto 2018. En el primer periodo de observación la orientación estaba centrada en conocer la gestión de la empresa, su estrategia, cómo se transfería el conocimiento y el contexto de la organización. En el segundo periodo de observación se tenían como base la teoría de estilos e incapacidades de aprendizaje organizacional propuestas por Yeung et al. (2000), así que en esta segunda visita se observaron los procesos y actividades de la empresa relacionándolos con la teoría de estilos e incapacidades, a partir de una extrapolación de las características de dichas variables a características actitudinales.

Se realizó una taxonomía en la cual se pudieran observar actitudes, acciones y palabras referentes a la clasificación de Yeung et al. (2000) de los estilos e incapacidades de aprendizaje, en los empleados y administrativos que conforman la unidad de análisis. La taxonomía se describe en la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1**

*Taxonomía de las variables y sus indicadores dentro de la observación.*

	<b>Variables</b>	<b>Indicadores actitudinales</b>
Estilo de Aprendizaje	Experimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión de nuevas formas de operar en la empresa.</li> <li>• Se observa la experimentación y utilización de nuevas estrategias y procesos</li> <li>• Recolectan información de sus empleados y clientes</li> </ul>
	Adquisición de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los empleados</li> <li>• La empresa entabla estrategias para un mejor funcionamiento</li> </ul>
	Marcas de Referencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene una constante vigilancia sobre empresas competidoras</li> <li>• Se realiza vigilancia sobre los competidores y se analiza la información</li> </ul>
	Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisan las actividades para poder establecer una calidad que caracteriza a la empresa.</li> <li>• Se miden los niveles de eficiencia con el objetivo de reducir tiempos.</li> </ul>
Incapacidades o barreras de aprendizaje	Difusión deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades se realizan de manera individual sin compartir conocimientos</li> </ul>
	Candidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las respuestas que se aplican a los problemas son básicas en comparación con su complejidad</li> </ul>
	Acoplamiento Estrecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento de los empleados y administradores es uniforme: no se tiende al cambio en la realización de las actividades.</li> </ul>
	Ceguera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opiniones del negocio y fuera de él son distintas.</li> <li>• No aprovechamos oportunidades.</li> </ul>

Parálisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen y se efectúan prácticas que ya no son viables para el contexto en el que se desempeñan</li> </ul>
Homogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información que se comunica en el taller es invariable: es poca, o igual a cómo se venía realizando antes.</li> </ul>
Aprendizaje de supersticiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay muy poca retroalimentación entre los empleados y su trabajo realizado.</li> <li>• Las nuevas acciones tomadas tienen poco que ver con la eficiencia.</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia a partir de Yeung et al. (2000)

### 3.6.2 Instrumento cualitativo: entrevistas semiestructuradas

La entrevista semiestructurada parte de una estructura de preguntas iniciales a partir de las cuales el investigador puede desarrollar o realizar otras espontáneas para recolectar información más profunda. Esto permite que el entrevistado pueda desarrollar el tema del que se está hablando, e incluso que pueda expresar sus opiniones sobre lo que se le ha preguntado (Denscombe, 2010; Álvarez y Álvarez, 2018).

Las entrevistas se realizaron a personal de confianza y que tuviera más de un lustro trabajando dentro de la empresa. El haber trabajado entre cinco o más años, allí, hace que la información dada por ellos tenga mayor profundidad y sea fundamental para permitir un mayor entendimiento del aprendizaje dentro de la organización.

La muestra en este caso es no probabilística y dirigida, ya que se seleccionaron individuos típicos con la esperanza de que sean representativos de una población determinada (Hernández et al., 2014); además que los individuos entrevistados representan los tres niveles dentro de la organización: gerencial, -dos individuos-, estratégico, - una persona- y, dos operativos. El total de individuos entrevistados fue de cinco. Esto refiere a una representación cercana al 50% del universo de Consultorio de Autos.

Las preguntas utilizadas, estuvieron basadas en la categorización de palabras que pudieran estar relacionadas con las partes de los conceptos utilizados por Yeung et al. (2000) y, que, de manera semántica, tuvieran una relación con los conceptos y características de estos de acuerdo con lo propuesto por Yeung et al. (2000).

Los resultados arrojados de las entrevistas realizadas al personal de Consultorio de Autos fueron tratados por medio del software de investigación cualitativa Atlas ti 8. En éste se codificaron dentro de los audios de la entrevista las frases que, de manera semántica, se relacionaran con los estilos e incapacidades de aprendizaje organizacional propuestas por Yeung et al. (2000) y de acuerdo con la categorización de los indicadores semánticos que se muestran en la Tabla 3.2. La estructura base de la entrevista se encuentra en el Anexo 2.

**Tabla 3.2**

***Categorización de las variables y sus indicadores dentro de la observación***

Variables	Indicadores
Experimentación	Se hace referencia a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas ideas.</li> <li>• Nuevos procesos.</li> <li>• Nuevos conceptos.</li> <li>• Intentar nuevas ideas primero que otras.</li> <li>• Formas alternas de realizar el trabajo</li> </ul>
Adquisición de Competencias	Se hace referencia a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación.</li> <li>• Competencias.</li> <li>• Habilidades.</li> <li>• Aprendizaje.</li> <li>• Actitudes.</li> </ul>
Estilo de Aprendizaje	Se hace referencia a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observó que era bueno y funcionaba.</li> <li>• Nos medimos con la competencia.</li> <li>• Observamos lo que hace la competencia.</li> <li>• Implementamos ideas que ya funcionan.</li> <li>• Se aplican procesos, tecnología, etc. sugerida por otros.</li> </ul>
Marcas de Referencia	Se hace referencia a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfeccionamos nuestros procesos.</li> <li>• Buscamos mejorar procesos.</li> <li>• Medimos procesos internos</li> </ul>
Mejora Continua	Se hace referencia a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfeccionamos nuestros procesos.</li> <li>• Buscamos mejorar procesos.</li> <li>• Medimos procesos internos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene una constante vigilancia del proceso terminado.</li> </ul>
Difusión deficiente	<p>Se hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada quien sabe lo que hace dentro de su trabajo.</li> <li>• Si se aprende algo, eso se queda dentro de nuestro grupo, o conmigo.</li> </ul>
Candidez	<p>Se hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay forma de conocer los datos que existen dentro y fuera de la organización.</li> <li>• No existe una planeación, o forma de conocer o abordar los problemas.</li> <li>• No sabemos evaluar desempeño.</li> <li>• Se desconocen las temporalidades productividad o poco trabajo.</li> </ul>
Acoplamiento Estrecho	<p>Se hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene mucho control de la organización.</li> <li>• Se realizan las actividades establecidas desde la administración.</li> <li>• No hay flexibilidad en las órdenes del día o comandas.</li> </ul>
Ceguera	<p>Se hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No sabemos lo que pasa en el entorno.</li> <li>• No estamos en búsqueda de nuevos mercados.</li> <li>• Se desconocen las amenazas.</li> <li>• No aprovechamos oportunidades.</li> </ul>
Parálisis	<p>Se hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se implementan nuevas ideas a los problemas antiguos.</li> <li>• Los empleados no dicen mucho sobre cómo se hace o hacer el trabajo.</li> </ul>
Homogeneidad	<p>Se hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay diversificación.</li> <li>• Las habilidades son iguales para todos.</li> <li>• Dependemos de la administración para saber lo que se debe realizar.</li> </ul>
Aprendizaje de supersticiones	<p>Se hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay muy poca retroalimentación entre los empleados y su trabajo realizado.</li> <li>• Las nuevas acciones tomadas tienen poco que ver con la eficiencia.</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia

### **3.6.3 Instrumento cuantitativo: cuestionario**

Se utilizó el cuestionario, por ser más uniforme la recolección de datos, además de que es un instrumento que garantiza el anonimato de los encuestados y muestran mayor confianza al responder (Hueso y Cascant, 2012). El diseño se basó en cuestionarios ya validados en otras investigaciones, principalmente en el modelo propuesto por Yeung et al. (2000) que tiene un respaldo teórico y metodológico. El alcance de la encuesta de Yeung et al. (2000) fue a un aproximado de 382 empresas y 460 negocios establecidas en más de 40 países, utilizando cuestionarios con escalas de medición de tipo Likert para medir las variables: Estilos de Aprendizaje e Incapacidades de Aprendizaje.

En el contexto latinoamericano y particularmente en México, también se realizaron investigaciones para medir las variables ya mencionadas del modelo de Yeung et al (2000), como el que llevaron a cabo Gómez et al. (2013) a 200 empresas en el estado de Durango en México, así mismo Gómez et al (2015) aplicaron el instrumento a empresas de la República Mexicana de la industria papelera, cartonera y de celulosa. Lara (2017) lo aplicó en un estudio de caso, en una empresa gubernamental colombiana, para realizar un diagnóstico y propuesta de mejora basado en las incapacidades y estilos de aprendizaje. Como se observa, el instrumento fue aplicado tanto en distintas regiones geográficas como en diferentes empresas y sectores, ya sea públicas o privadas, y tiene amplia utilización en los estudios de caso.

Para fines de la presente investigación, el cuestionario que se aplicó consta de 3 partes o secciones. La parte A contiene preguntas generales cuya finalidad es obtener datos de identificación del personal como son edad, género, el puesto que desempeña, antigüedad laboral. La sección B son preguntas relacionadas para determinar la variable Estilos de

aprendizaje y la sección C contiene los ítems que precisan las incapacidades o barreras de aprendizaje en la microempresa objeto de estudio. La Tabla 3.3 muestra los valores de la escala Likert utilizados para las secciones B y C. Mientras que la Tabla 3.4 muestra qué ítems corresponden a cada variable.

**Tabla 3.3***Valores utilizados en el cuestionario de estilos e incapacidades de aprendizaje.*

<b>Respuestas y valores asignados a los cuestionarios tipo Likert</b>	
Respuesta	Valor
No sé / No aplica	0
Muy Poco	1
Poco	2
Algo	3
Mucho	4
Muchísimo	5

**Nota:** Elaboración Propia.**Tabla 3.4***Relación de ítems, de la encuesta, de acuerdo con las variables a estudiar.*

	<b>VARIABLES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Estilo de Aprendizaje (Parte B)	Experimentación	14, 16, 18 y 19
	Adquisición de Competencias	7, 8, 9, 10, 11, 12, 23 y 24
	Marcas de Referencia	3, 4, 5, 20, 21 y 22
	Mejora Continua	1, 2, 6, 13, 15 y 17
Incapacidades o barreras de aprendizaje (Parte C)	Difusión deficiente	5, 10, 14, 33 y 34
	Candidez	6, 7, 12 y 13
	Acoplamiento Estrecho	8, 17, 19, 23, 31 y 32
	Ceguera	1, 2, 3 y 4
	Parálisis	15, 20, 21, 22 y 27
	Homogeneidad	9, 11, 16 y 18
	Aprendizaje de supersticiones	24, 25, 26, 27, 28 y 29

**Nota:** Elaboración propia basado en el modelo de Yeung et al. (2000)

### 3.6.4 Fiabilidad de la encuesta

Para determinar la fiabilidad de la encuesta, se utilizó el análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual se corrió en el paquete estadístico SPSS versión 23. Para tal efecto se aplicó el instrumento con escala de Likert al universo de población de Consultorio de Autos, el resultado que se obtuvo se muestra en la Tabla 3.5 donde se observa que la variable Estilos de Aprendizaje conteniendo 24 ítems obtuvo una confiabilidad 0.856 de alfa de Cronbach y para los ítems que evaluaron las incapacidades de aprendizaje se obtuvo una confiabilidad de 0.896 Alfa de Cronbach.

**Tabla 3.5**

***Confiabilidad de las encuestas dadas por el Alfa de Cronbach***

Estilos de Aprendizaje		Incapacidades de Aprendizaje	
Alfa de Cronbach	No. Ítems	Alfa de Cronbach	No. Ítems
.856	24	.896	34

**Nota:** Elaboración propia.

Los resultados de confiabilidad obtenidos son muy altos (Hernández et al., 2014), esto significa que los datos que arroje la encuesta aplicada al universo de personal de la empresa son buenos y pertinentes para la investigación.

### 3.7 Población

En esta investigación, se encuestó a la población total de la empresa, la cual consta de 10 trabajadores que incluye a los niveles directivos y operativos. Los cuestionarios fueron aplicados en su lugar de trabajo.

### 3.8 Matriz de Congruencia.

En la Tabla 3.6, se presenta la matriz de congruencia entre los objetivos; general y específicos de la investigación con las variables involucradas y sus respectivas categorías.

**Tabla 3.6*****Matriz de congruencia entre objetivos, variables y categorías de la investigación.***

Objetivos Específicos	Variables	Categorías
Determinar el estilo de aprendizaje organizacional predominante en Consultorio de Autos.	Estilo de Aprendizaje	Experimentación Adquisición de Competencias Marcas de Referencia Mejora Continua
Identificar las incapacidades o barreras de aprendizaje organizacional que prevalecen dentro de Consultorio de Autos.	Incapacidades de Aprendizaje	Difusión deficiente Candidez Acoplamiento Estrecho Ceguera Parálisis Homogeneidad Aprendizaje de supersticiones

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 4. Marco Contextual

### 4.1 Generalidades de los talleres mecánicos

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) clasifica la actividad económica de los talleres mecánicos dentro de la categoría de reparación mecánica en general de automóviles y camiones. Esta categoría está catalogada dentro del SCIAN como actividad económica que atañe a: “Servicios de reparación y mantenimiento”, código: 811(INEGI, 2018). El tener funciones de talleres mecánicos, se puede incluir dentro de la subcategoría: reparación mecánica en general de automóviles y camiones, para México, código: 811-111 (INEGI, 2018).

El número de talleres automotrices que, de acuerdo con datos del INEGI (2018), existen en México son alrededor de 180,000. Estos generan alrededor de 500,000 empleos y la gran mayoría de ellos están constituidos como microempresas. El 16%, de acuerdo con la información concedida por el Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI, 2017) otorgan servicios de baja calidad. Además, que la gran mayoría no cuenta con una estructura ni formación profesional. Dentro de la conformación de las microempresas que ofrecen estos servicios se encuentra un alto grado de informalidad, ya que el 90% protege a sus trabajadores con seguro social y las organizaciones cuentan con un perfil administrativo deficiente (Economista, 2012).

De acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupación [SNCO] (2011), el trabajo dentro del taller mecánico se encuentra catalogado como mecánicos en mantenimiento y reparación de vehículos de motor, cuya clasificación es la: 2632. Las personas que laboran en este sector son en su mayoría hombres, desde una edad mayor a los

15 años. La formación académica que alcanzan los que se desempeñan en esta profesión es por lo general, educación básica que, en algunos casos, llega hasta la educación media superior. En otros muchos casos, la mayoría de los trabajadores se consideran técnicos operativos en este ramo (INEGI, 2018), entre los que hay muchos trabajadores que han sido formados de manera empírica.

Conforme a INEGI (2018), el estado de Hidalgo se encuentra en una de las zonas que en menor medida aporta datos sobre estas ocupaciones, con sólo un 0.4% del total en México. Las regiones con mayor predominancia en este sector son el Distrito Federal y los estados de Veracruz, Jalisco, Chihuahua y Nuevo León que abarcan un 48.7% del total del país.

Esto se corresponde con la representación de este sector dentro de las actividades económicas del estado de Hidalgo, en las cuales no son preponderantes, puesto que se encuentran inmersas, junto con otras pequeñas y micro empresas que representan el 56.4% del total del estado (Secretaría de Economía, 2016). En general, la representación de las MiPymes en el estado de Hidalgo constituye el 99.4% del sector empresarial del estado y contribuyen al 23% de su producto interno bruto (Terrones-Cordero, 2011)

Según CESVI (2017) los talleres que fungen como apoyo para las concesionarias y agencias de autos son los únicos que cuentan con los recursos y material suficiente para poder otorgar un servicio de calidad en la reparación y mantenimiento de automóviles. Muchos de los talleres, de acuerdo con CESVI (2017), carecen de la capacitación y mano de obra especializada para realizar un trabajo. La aportación económica de los talleres mecánicos a la economía nacional al año es de 40 mil 380 millones de pesos (Secretaría de Economía, 2016).

Uno de los principales problemas de este sector es que existen muchos negocios, y micro talleres que operan dentro de la informalidad y de manera clandestina. Muchos de ellos carecen de registro, estructuras administrativas y, mucho menos, un personal capacitado para realizar las operaciones de las cuales están asignados (Forbes, 2014).

#### **4.2 Antecedentes de la empresa**

El nombre oficial de la empresa es: “Consultorio de Autos”, que mantiene funciones de taller automotriz especializado en siniestros, hojalatería y pintura. Es una empresa cuyos antecedentes corresponden a los datos básicos de su fundación, razón social, ubicación, personal, entre otras.

Consultorio de Autos, es un taller completo en todos los servicios automotrices y especialista en reparaciones de siniestros de automóviles, cuenta con personal administrativo y técnico debidamente capacitado por la empresa evaluadora de servicios automotrices, CESVI de México. Las instalaciones cuentan con 1100 m<sup>2</sup> de infraestructura y 935m<sup>2</sup> de extensión del área de trabajo; cuenta con 40 cajones para recibir vehículos a reparar de los cuales recibe aproximadamente entre 15 y 20 de Seguros Inbursa de vehículos de manera semanal. También ofrece servicios a clientes particulares de hojalatería, pintura horneada, pintura y mecánica en general.

Es un taller que trabaja para la Aseguradora Inbursa como taller de apoyo en siniestros de automóviles. Es, también, taller de apoyo de las siguientes agencias:

- Agencia Toyota, la cual reenvía los siniestros de las aseguradoras Qualitas, GNP y Atlas Seguros.

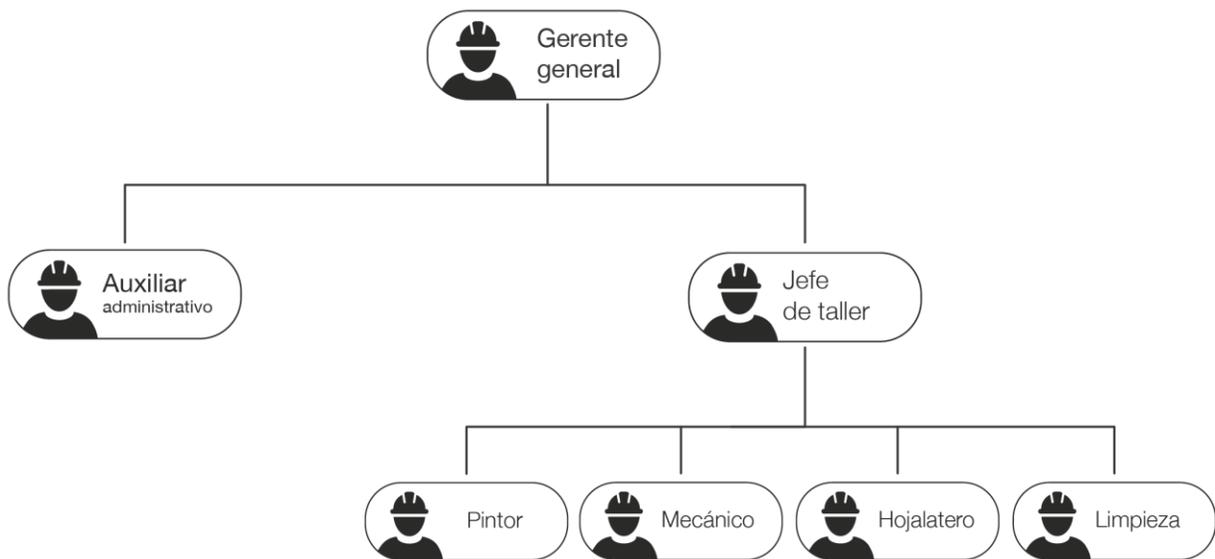
- Agencia Peugeot, que lleva los automóviles que catalogados como siniestros por parte de la aseguradora Qualitas y también sirven de apoyo para el reacondicionamiento de vehículos seminuevos de la misma agencia.
- Para los siniestros de la agencia BMW Vecsa Pachuca.

Al ser un taller certificado por CESVI, Consultorio de Autos realiza las valuaciones y la mayoría de sus reparaciones están planeadas en montos económicos y de tiempo mediante el software Audaplus de Audatex de la compañía de software automotriz Solera. Es así, que es uno de los talleres que cuenta con tecnología apta para establecer presupuestos, costos y tiempos de cada uno de los servicios que allí se llevan a cabo.

La empresa ha crecido en cuanto a la capacidad de trabajo. En los últimos cinco años ha incrementado su capacidad a más de 20 cajones disponibles para poder incrementar el número de reparaciones y de recepción de automóviles catalogados como de siniestro.

#### **4.3 Organización de la empresa**

La empresa está organizada de manera jerárquica como se observa en la Figura 4.1, estructura que se ha mantenido durante los diez años de sus operaciones. Las funciones principales del personal son las siguientes:



**Figura 4.1** Organigrama de la empresa Consultorio de Autos

### **Gerente General**

La función del director general es ser el encargado de administrar, controlar y supervisar el buen desempeño del área administrativa y operativa del taller. Tiene a su cargo la gestión de los negocios con empresas, aseguradoras e instituciones privadas para el servicio de reparación de autos.

### **Auxiliar administrativo**

La función del auxiliar administrativo es ayudar de manera directa cualquier problemática, y diversas labores, al director general. Está a cargo de controlar, supervisar y administrar el taller.

### **Jefe de taller**

Es la persona encargada de realizar los presupuestos correspondientes a la reparación del vehículo. Responsable de pedir materiales, controlar el flujo de trabajo, supervisar, autorizar reparaciones y estar en contacto con los clientes.

### **Hojalatero**

Es el responsable de reparar los vehículos siniestrados, debe tener conocimientos en montaje y desmontaje de piezas, saber usar el banco de enderezado y arreglar golpes mayores.

### **Pintores**

Realiza las reparaciones en cuanto a pintura, se refiere a rayones, pequeñas abolladuras. Su principal función es dar el acabado final de la carrocería de los vehículos.

### **Mecánico**

Es el encargado del mantenimiento productivo, basado en modernas técnicas predictivas. Reparación de los diversos sistemas de maquinarias y vehículos automotrices. Modificaciones de conjuntos mecánicos, para modernizar o potenciar. Gestionar almacenes de repuestos para maquinarias y vehículos automotrices.

### **Limpieza**

Es el encargado de mantener el taller en condiciones óptimas para el libre y completo desarrollo de las actividades laborales.

## **4.4 Descripción física de la empresa**

En Consultorio de Autos las áreas de trabajo están bien distribuidas y asignadas de acuerdo con el funcionamiento operacional del taller. El negocio cuenta con varias secciones de trabajo que se detallan a continuación:

- a.** Oficina: cuenta con tres computadoras, un software de administración de talleres, dos escritorios, centro de trabajo en forma de U, una impresora láser Samsung, una copiadora, seis sillas secretariales. Dentro de las oficinas se encuentra la sala de espera, la cual tiene un sillón, y un baño.
- b.** Área de Espera: esta sección está enfocada en mantener seguros los vehículos a los que le falte algún repuesto que no se encuentre en el mercado, y también los automóviles que presenten algún inconveniente cuya solución esté fuera del alcance del taller y que por lo tanto tenga que esperar para su reparación total o retiro.
- c.** Área de Hojalatería: Esta sección se compone de los siguientes sitios:
- Área para desmontar y desarmar piezas afectadas en el vehículo dañado.
  - Área para montaje y armado de piezas nuevas solicitadas para el arreglo del vehículo dañado.
  - Enderezado de golpes.
- d.** Área de Pintura: Esta sección la conforman la zona de preparación y cabina de pintura. También Consultorio de Autos cuenta con una zona de formulación de pinturas en la cual se elaboran los colores que los automóviles necesitan. Allí se encuentra una bodega y una computadora.
- e.** Área de Lavado: Esta sección es exclusiva para el lavado de carrocería y vestiduras de los vehículos, cuenta con una hidro lavadora, una rampa pistón y pistolas a presión.
- f.** Vestidores: Es el lugar con el que cuentan los técnicos y trabajadores para ponerse el uniforme de trabajo, cuenta con un baño y un comedor.
- g.** Bodega: Lugar para guardar toda la chatarra, las piezas golpeadas. Su propósito es recabar piezas de aluminio y fierro para que después se venda.

#### **4.5 Misión, Visión y Valores**

Las acciones del personal de la empresa están orientadas conforme a los valores de Consultorio de Autos, así como al cumplimiento de su misión y visión, los cuales son:

- La misión de la empresa es: ofrecer un servicio de reparación automotriz innovador, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
- La visión de la empresa, de acuerdo con su manual de operación es: Ser el taller automotriz líder en la ciudad de Pachuca, Hidalgo; para ser el más reconocido por sus más altos estándares de calidad y excelencia en el servicio.
- Los valores de la empresa son: la responsabilidad: se tiene un alto sentido de responsabilidad frente a los clientes para cumplir sus expectativas. La calidad, que es la realización de trabajos que se tengan como satisfactorios en tiempo y forma para los clientes.

## **Capítulo 5. Resultados**

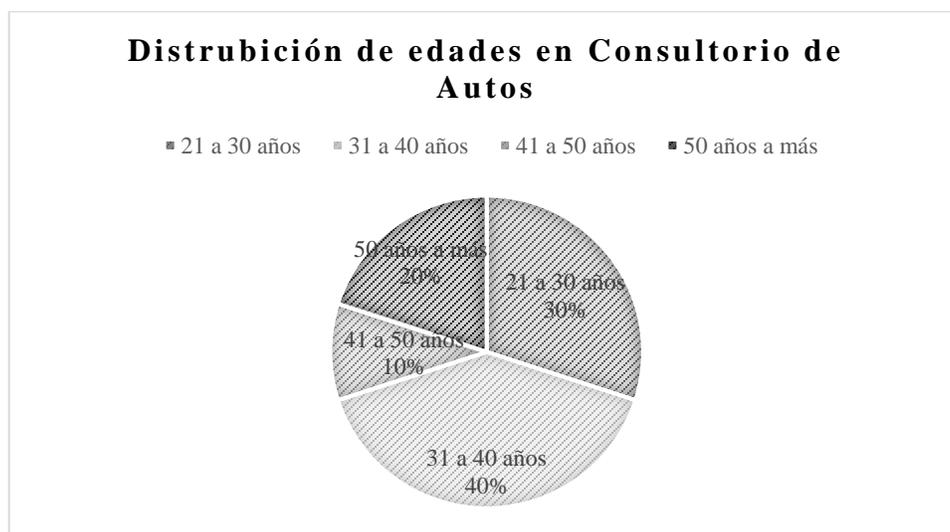
En este capítulo se reportan los resultados de la investigación cuyo objetivo fue identificar los estilos de aprendizaje, así como las barreras o incapacidades de aprendizaje predominantes en la microempresa Consultorio de Autos, tomando como base el modelo de Yeung et al (2000). El orden de presentación de los resultados es de la siguiente manera. En primer término, las características demográficas de la población de la empresa, como son género, edad, labor que desempeña, antigüedad en la empresa, formación laboral y trabajos previos. Luego la descripción de los estilos de aprendizaje y posteriormente la descripción de las barreras o incapacidades de aprendizaje que prevalecen en Consultorio de Autos.

El análisis e interpretación de los resultados fue a través de la triangulación de datos, es decir, los datos fueron recabados a través de distintas fuentes como fueron las encuestas, entrevistas y observación (mencionados en el capítulo de metodología). Los datos de la encuesta fueron capturados en el software SPSS v.23 y los resultados cuantitativos que proporcionó este paquete, se compararon con los resultados obtenidos en las entrevistas y la observación (medios cualitativos). Es importante mencionar que la observación permitió recolectar información que, aunque no es explícita y que los empleados y administrativos no se percatan de ésta, para el investigador si es muy pertinente a lo expuesto en el modelo y marco teórico seleccionado.

### **5.1 Caracterización de la población**

La población total de la microempresa Consultorio de Autos se conforma de 10 personas y todas son del género masculino, característica que confirma lo mencionado en el capítulo 4 Marco Contextual donde en este tipo de empresas generalmente labora personal masculino.

En lo que corresponde a la edad de los trabajadores del taller mecánico se distribuye de la siguiente manera: el 30% de la población del taller se encuentra entre las edades de 21 a 30 años. 40% tiene entre 31 y 40 años. 10% está en el rango de 41 a 50 años y 20% está por arriba de los 50 años. De manera breve, se observa que el 70% de las personas que laboran en Consultorio de Autos tienen una edad menor a 40 años. Esto se puede observar de manera gráfica en la figura 5.1.

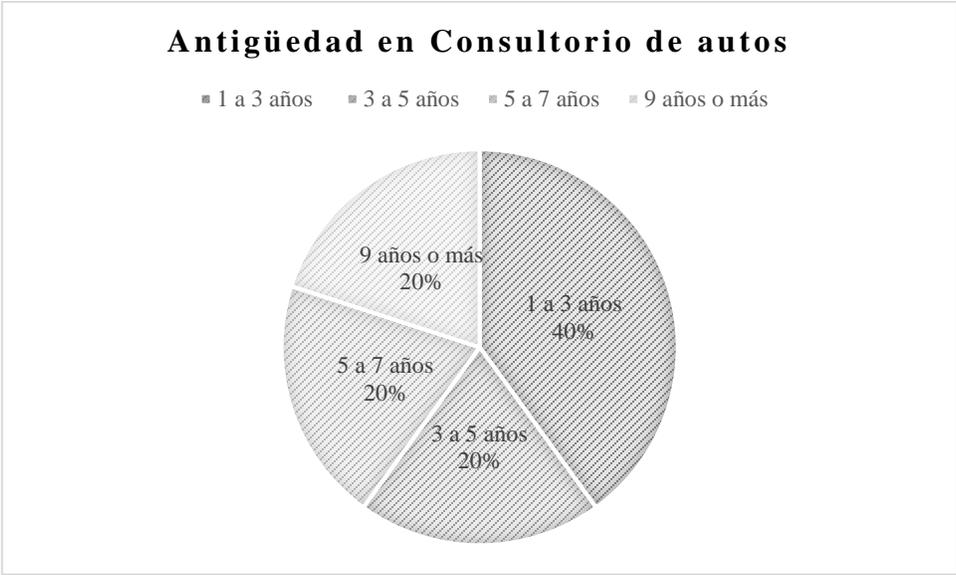


**Figura 5.1** *Distribución de edades en Consultorio de Autos*

Respecto a la labor que desempeñan en la empresa, el 30% del personal es de tipo administrativo y el 70% se dedica al trabajo operativo.

El 40% del universo lleva una temporalidad de 1 a 3 años trabajando dentro de la empresa, 20% han estado dentro de la organización de 3 a 5 años. El otro 20% ha estado laborando en un rango de 5 a 7 años, y el 20% restante ha trabajado allí más de 9 años. En cuanto a la escolaridad del universo poblacional de Consultorio de Autos los datos arrojan que el 20% tiene nivel licenciatura como último grado de estudios. Un 30% alcanzó la educación media superior. El 50% restante tiene estudios de secundaria. La representación

gráfica de la antigüedad laboral dentro de consultorio de autos se puede observar en la figura 5.2.



**Figura 5.2 Años de antigüedad dentro de Consultorio de Autos**

La formación laboral de los empleados de Consultorio de Autos indica que un 60% de sus trabajadores han aprendido su oficio en otras empresas o lugares, de éstos el 40% en otros talleres y el 20% lo han aprendido de algún familiar o progenitor. El 40% restante del total, ha indicado que ha aprendido a laborar su oficio dentro de la empresa. En esto 30% de los que han aprendido su oficio allí, son los fundadores que están insertos en la administración. El 10% restante es parte del grupo operativo.

Analizando la información se observa que el personal administrativo es el que posee mayor grado de estudios y el que más tiempo lleva laborando en la empresa, incluso solo ha trabajado en Consultorio de Autos. En cambio, el personal operativo en su mayoría solo tiene secundaria, el tiempo laborado en la empresa es en promedio de 3 años, y el aprendizaje de su oficio lo adquirieron en otros talleres o lugares distintos a Consultorio de Autos.

## 5.2 Estilos de aprendizaje

La parte de la encuesta que se dirigió para conocer los estilos de aprendizaje predominantes dentro de la organización se obtuvo, a través de la cuantificación de medias. Los estilos con mayor promedio fueron: la experimentación, con 3.62 y la mejora continua con 3.61. Los otros estilos de aprendizaje como la adquisición de competencias, obtuvo un 3.1, y las marcas de referencia, con una puntuación de 2.35, fueron los que tuvieron las puntuaciones más bajas. Los resultados de la encuesta se encuentran de manera sintetizada en la Tabla 5.1. Además, se puede observar la distribución de los estilos de aprendizaje encontrados en Consultorio de Autos, arrojados por la encuesta, en la figura 5.3.

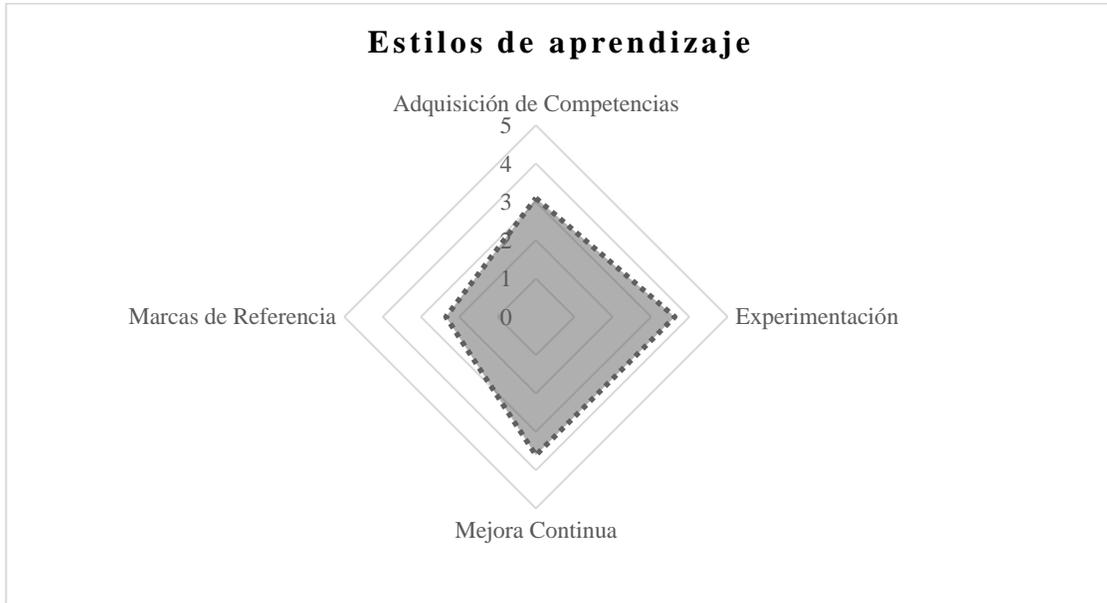
**Tabla 5.1**

*Estilos de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la encuesta*

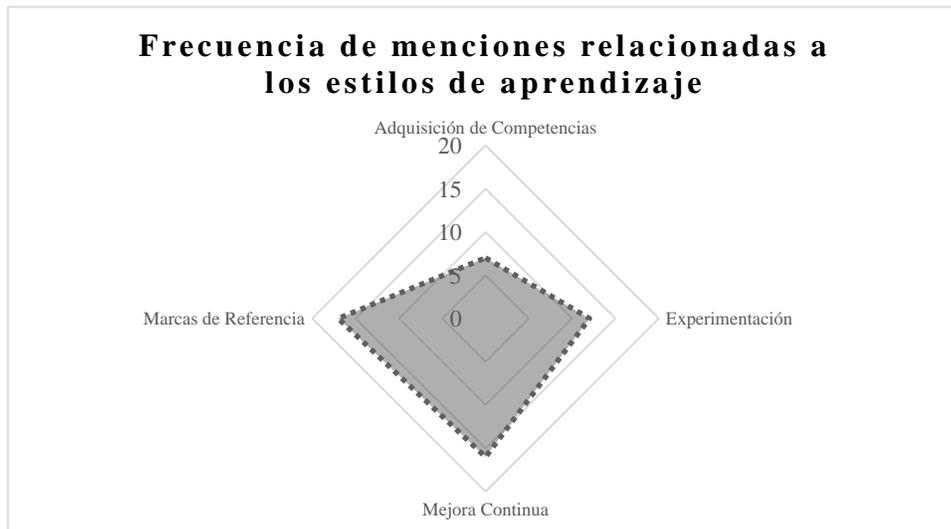
<b>Estilos de Aprendizaje</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Adquisición de Competencias	3.10	.27
Experimentación	3.62	.28
Mejora Continua	3.61	.15
Marcas de Referencia	2.35	.27

**Nota:** Elaboración propia

Estos resultados se interpretan a partir de los datos obtenidos en la observación y las entrevistas. Las actitudes observadas, se describen de manera sintetizada en la Tabla 5.2, mientras que los resultados de las entrevistas son las frecuencias de frases u otras asociaciones semánticas a los estilos de aprendizaje, cuya codificación fue realizada dentro del software Atlas. Ti Versión 8, y que se muestran sintetizados en la Tabla 5.3 y de manera gráfica en la Figura 5.4.



**Figura 5.3 Estilos de aprendizaje en Consultorio de Autos arrojados por la encuesta.**



**Figura 5.4 Estilos de aprendizaje en Consultorio de Autos de acuerdo a las menciones realizadas por los trabajadores en la encuesta.**

**Tabla 5.2**

*Estilos de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la observación (actitudes observadas).*

<b>Estilos de Aprendizaje</b>	<b>Actitudes Observadas</b>
Experimentación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se incluyó una nueva sección del taller enfocada 100% en la pintura, igualación de pinturas y en su aplicación.</li><li>• El objetivo era la reducción de costos y tiempo de la ejecución del trabajo.</li><li>• No hubo registros de tiempos ni de satisfacción.</li><li>• Los trabajadores aprendieron a utilizarla y se mostraron felices de que pudieran tener una herramienta para la mejora de su trabajo.</li></ul>
Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se revisan cada uno de los procesos terminados de los servicios otorgados por la empresa.</li><li>• Se tiene un gran rigor por la calidad de los servicios. La atención al cliente se da durante y después de la obtención del servicio con el taller automotriz.</li><li>• Los empleados tienen objetivos personales de mejorar cada día sus tiempos o trabajos.</li></ul>
Adquisición de Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se observó capacitación de los empleados.</li><li>• En casos o situaciones especiales se busca una forma de resolver los problemas en consulta, en ocasiones, con los jefes de cada sección.</li><li>• El conocimiento técnico que se tiene parece ser suficiente para poder llevar a cabo su labor.</li><li>• Los administrativos son los que están enfocados en impartir capacitación a los otros trabajadores.</li></ul>
Marcas de Referencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se observó que se cuenta con información superficial de la competencia.</li><li>• Mucha información que se tiene no es por investigación si no, por comentarios y quejas de clientes.</li><li>• Se tiene como marca de referencia principal a la empresa acreditadora CESVI.</li><li>• Sólo se busca aplicar procesos que ya hayan sido exitosos en otras empresas antes de implementarlos en Consultorio de Autos.</li></ul>

Nota: Elaboración propia

**Tabla 5.3*****Estilos de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de entrevista.***

Estilos de Aprendizaje	Administrativos			Operativos		Codificación Total
	Gerente	Jefe de taller	Auxiliar administrativo	Técnico	Pintor	
Experimentación	1	1	1	5	4	12
Mejora Continua	2	5	5	1	3	16
Marcas de Referencia	3	5	2	4	3	17
Adquisición de Competencias	4	2	0	0	1	7

**Nota:** Elaboración propia

A continuación, se presentan el análisis e interpretación de los estilos de aprendizaje predominantes en Consultorio de Autos que fueron: Experimentación, Mejora Continua, Adquisición de Competencias y Marcas de Referencia.

### **Experimentación**

La experimentación está prácticamente difundida dentro de la organización a nivel operativo. Si bien, dentro de la encuesta este estilo posee la media más alta (3.62 en la Tabla 5.1), en la entrevista obtuvo una frecuencia de 12 (Tabla 5.3). Se ubica como el tercer estilo de aprendizaje; no obstante, fue mencionada de manera ocasional por el personal administrativo, mientras que, por los operativos, es una actividad recurrente ya que ayuda a la forma de realizar su trabajo, en su organización y la forma de optimizar recursos o herramientas

Este fenómeno encontrado en la experimentación dentro de los niveles organizacionales se debe a que, de acuerdo con las entrevistas, el área administrativa no está al tanto y no ha desarrollado una serie de pasos para incentivar la experimentación, puesto que sus acciones y estrategias están orientadas a la obtención de nuevos clientes y su satisfacción. En cambio, los operativos pueden desarrollar y mostrar actitudes relacionadas

con la experimentación, ya que no hay un seguimiento del personal sobre el proceso de su trabajo. Además de que no hay un involucramiento impositivo en las formas de trabajar por parte del personal administrativo.

En voz del personal operativo, ellos buscan la manera de ser más eficientes y después de esto, entregar los resultados que se esperan. En otras palabras, el operador es libre de realizar su trabajo con el único fin de que pueda ser más eficiente y entregar los resultados en tiempo y forma. El personal operativo está de acuerdo con la libertad que tienen; sin embargo, cuando existen problemas, a pesar de intentar buscar una forma de darles solución, deben informar al gerente sobre éste para que él tome las decisiones pertinentes en cada problemática.

La experimentación pudo observarse durante la segunda estancia. En ese periodo el gerente, apostó e incluyó dentro de su negocio una nueva sección de igualadores de pintura y pistolas, lo cual, consideró, ayudarían a reducir materiales, costos y tiempo en la ejecución del trabajo. En específico, tendría una mayor eficiencia a la hora de atender unidades especializadas en la pintura para enfocarse sólo en las unidades o piezas seleccionadas. Se observó que un par de pintores accedieron a utilizar las herramientas dadas por el gerente. La eficiencia de estos dos pintores, según lo observado, aumentó; sin embargo, no se registraron tiempos, ni satisfacción del cliente. Empero, la sección de igualación de pintura fue mencionada durante las entrevistas como una herramienta que facilita el trabajo y los ayuda a seguir experimentado para mejorar, además de ser una característica única del taller.

## **Mejora Continua**

La mejora continua según el resultado de la encuesta es el segundo estilo de aprendizaje que predomina en Consultorio de Autos, este lugar coincide con el resultado de las entrevistas, pues es el segundo estilo más mencionado con una frecuencia de 16 (Tabla 5.3) y una media de 3.61, de acuerdo a la encuesta (Tabla 5.1). La mejora continua, es también un estilo de aprendizaje que está prácticamente difundido dentro del taller. En las entrevistas se menciona que el gerente general es quien revisa los procesos de pintura, hojalatería y pintura del taller de manera personal. Los casos específicos donde se revisan los procesos son en: pintura, hojalatería y en los servicios que requieren composturas de carácter eléctrico en los cuales los cambios de comparación de entrada y salida son muy visibles. También, antes de que un automóvil sea entregado se revisa por parte del auxiliar de gerencia y en muchas ocasiones finiquita los detalles que pudieran ser molestos para el cliente.

La mejora continua es un estilo de aprendizaje cimentado dentro del personal administrativo y, que de alguna u otra forma, se transmite y lo entiende el personal operativo. En este punto, los administrativos están centrados en que el cliente obtenga el servicio por lo que pagó. Además, de informar el proceso de reparación de su vehículo. Mientras que, los operativos, tienen la idea de la mejora continua para establecer rutinas y horarios en los cuales ellos puedan realizar su trabajo de una manera en que no tengan que repetirlo y que se incurra en alguna falta técnica por su labor. Es pertinente mencionar que ninguno de las dos partes tiene registro de sus tiempos y las mejoras que se han hecho en su trabajo y dentro del taller. Una respuesta reiterada, entre operadores y administrativos, fue que los registros de mejora están en su mente.

Si el taller llega a enfrentar un reclamo por la calidad de producto, el mismo taller absorbe los gastos en aras de que el servicio sea del agrado del cliente. En muchas ocasiones, el auto se entrega lavado y aspirado. Esto le otorga un valor agregado a Consultorio de Autos, ya que muchos talleres, sobre todo los informales, entregan el auto sólo con el problema ya resuelto. La atención que se le tiene al cliente es algo que está presente por parte del personal administrativo, puesto le da seguimiento a cada servicio otorgado por Consultorio de Autos, incluso se pregunta si ha tenido alguna falla semanas después de que el servicio haya terminado. La mejora continua es un estilo de aprendizaje que no cambió en ninguno de los instrumentos.

### *Adquisición de competencias*

El tercer estilo de aprendizaje que se desprende del cuestionario es la adquisición de competencias. Este fue el estilo con menor frecuencia en las entrevistas, solo 7 frases asociadas en este estilo provenientes principalmente del gerente y el jefe de taller (ver Tabla 5.3). Obtuvo la media, 3.10, de acuerdo con los resultados (Tabla 5.1), que supera al estilo de aprendizaje: marcas de referencia.

Esto indica que el nivel administrativos están encargados de buscar competencias nuevas para el taller automotriz. Ellos se orientan a buscar el personal que cubra las necesidades y que sepa operar las herramientas existentes dentro de Consultorio de Autos, mientras que los operativos, están enfocados en su desempeño. Además, lo que indica la encuesta, es que muchos de los operativos están de acuerdo que lo que plantea la empresa es algo bueno y que funciona. Los operativos confían que si hay alguna capacitación o existe la implementación de un nuevo método o sistema, por parte y dirección de la empresa, este es bueno.

De acuerdo con Yeung et. al (2000) este tipo de aprendizaje se refuerza con las marcas de referencias. Ya que son los gerentes los que buscan los mejores métodos y medios para implementar dentro de la empresa, además de una constante capacitación. Esto quiere decir que los operativos consideran que la empresa está en busca de las mejores herramientas y metodologías, pero desconocen que estos deben ir acompañados de una capacitación.

Lo dicho anteriormente se complementa con lo observado. Durante los periodos de investigación no hubo procesos de capacitación, ni de evaluación, ni búsqueda de nuevos operarios con un conocimiento técnico satisfactorio para los requerimientos de la organización. La capacitación es una practica que se pretende cada vez que haya una nueva certificación. Sin embargo, durante la investigación no hubo ninguna. Es probable que en el momento de la intervención y en la aplicación de la encuesta se haya interpretado como las facilidades que da la organización para la mejora y el aprendizaje.

### **Marcas de referencia**

El estilo de aprendizaje organizacional denominado marcas de referencia, según la encuesta, está muy poco difundido dentro de la organización (en la Tabla 5.1 se aprecia media de 2.35). Además de que no tuvo registros actitudinales durante las estancias dentro del taller mecánico. Empero, las frecuencias, de estilos de aprendizaje, en la entrevista, es el estilo de aprendizaje que tiene una mayor predominancia en la organización, con una frecuencia de 17 frases relacionadas (Tabla 5.3). Esto podría indicar que es un estilo difundido, no obstante, al analizar la entrevista, las marcas de referencias están dadas por el personal administrativo.

El personal administrativo mencionó que se buscan los avances y recomendaciones que sugiere y emplea la empresa CESVI México, la cual certifica y capacita a la mayoría de

los talleres mecánicos en México. Esta empresa otorga información sobre los materiales, técnicas y proveedores certificados que cuentan con la más alta tecnología que requieren los talleres mecánicos para otorgar un servicio de calidad. En palabras explícitas del gerente, él no arriesgaría a probar algún producto o servicio que no esté avalado por CESVI y, sobre todo, que no tenga relación con las variantes que dicha organización evalúa. Esta misma línea de análisis fue seguida por el jefe del taller y el auxiliar administrativo.

En una conversación con el auxiliar administrativo, y corroborada con la entrevista hecha al jefe de taller, se menciona que mucha de la información que se consigue de otros talleres se obtiene de “rebote” ya que los otros talleres no otorgan información, ni siquiera cotizaciones sobre el costo de alguna reparación o servicio similares a personas que sepan que están relacionadas, o se encuentren en el gremio de los talleres automotrices. La información recolectada por la observación indica que la empresa tiene conocimiento de las mejoras de los otros talleres por los cambios visibles de los negocios, y por la información y quejas dichas por los clientes de ellos. Esto también indica que no se tiene una práctica sistematizada de colecta de información dentro de la organización.

Además, el personal operativo busca aplicar procesos ya probados antes de aplicarlos; o que al menos, tengan ciertas referencias de sus colegas. La información que toman de otros talleres por lo general es sobre técnicas y procesos que ya hayan sido probadas antes de que ellos las apliquen. Lo que quiere decir que ellos buscan estas marcas de referencia para mejorar su trabajo personal, mientras que los administrativos las buscan para mejorar las condiciones y área de trabajo del taller.

### 5.3 Incapacidades de aprendizaje

La parte del cuestionario para conocer las incapacidades de aprendizaje predominantes dentro de la organización se obtuvo por la puntuación de medias. Los resultados indican que las incapacidades de aprendizaje que predominan dentro de la empresa, ordenadas de mayor a menor promedio son: la ceguera, con una media de 3.62, seguida por la candidez, con una media de 2.80. La difusión deficiente con una media de 2.72. Las variables homogeneidad, con media de 2.35 y parálisis con media 2.24, están en la parte media de la ponderación. Mientras que las barreras de acoplamiento estrecho, con una media de 1.93, y el aprendizaje de supersticiones, con 1.88, son las que tienen menor predominancia dentro de Consultorio de Autos. En la Tabla 5.4 se muestran los resultados de la encuesta. La representación gráfica de estos resultados se puede observar en la figura 5.5.

**Tabla 5.4**

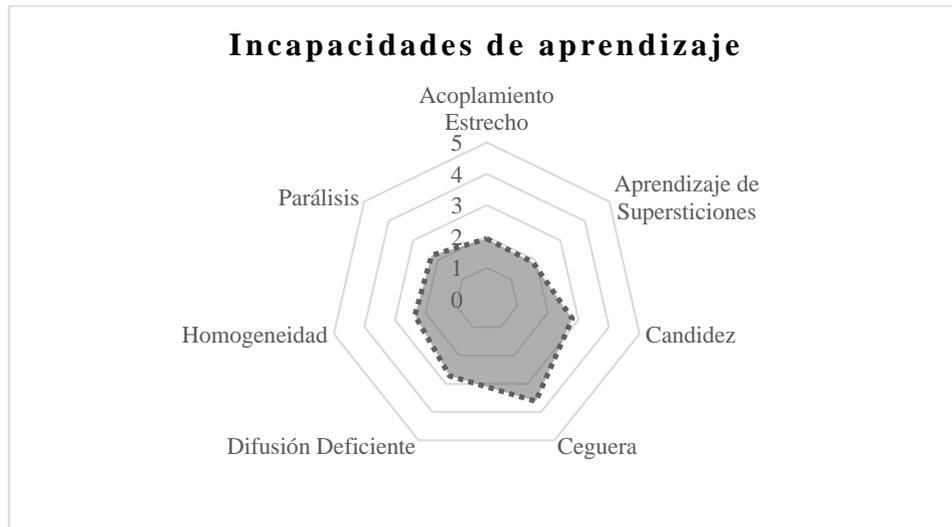
*Incapacidades de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la encuesta.*

<b>Incapacidades de Aprendizaje</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Acoplamiento Estrecho	1.93	1.01
Aprendizaje de Supersticiones	1.88	.92
Candidez	2.80	.81
Ceguera	3.62	.60
Difusión Deficiente	2.72	.70
Homogeneidad	2.35	.64
Parálisis	2.24	.60

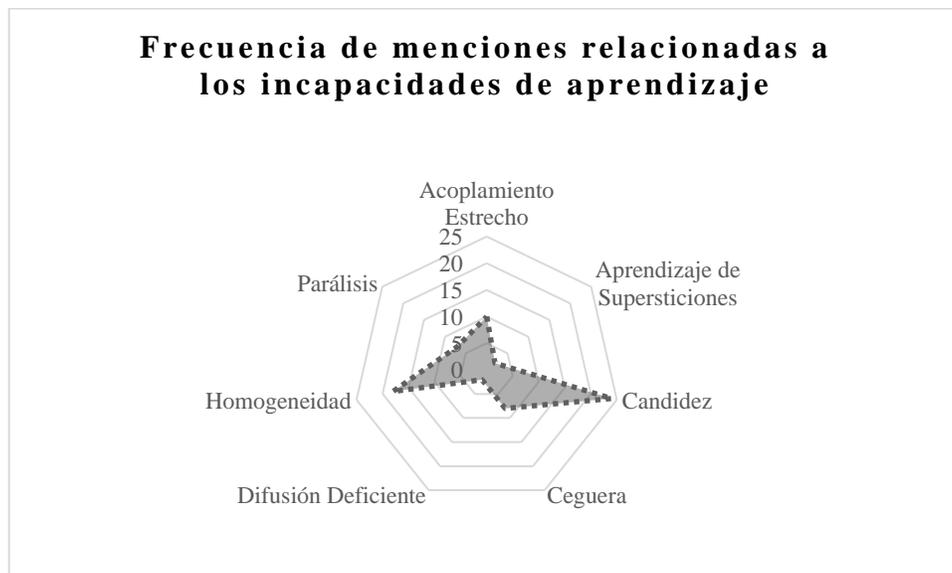
**Nota:** Elaboración propia

En cuanto a la codificación de incapacidades de aprendizaje dentro de Consultorio de Autos por medio de la entrevista se encontró que la incapacidad que tuvo mayor relación semántica con las respuestas de los entrevistados fue la Candidez, seguida por la Homogeneidad, y el Acoplamiento Estrecho. En la Tabla 5.5 se sintetizan y se muestran la

frecuencia de cada incapacidad en cada una de las entrevistas. Los resultados de las actitudes observadas, relacionadas con las incapacidades de aprendizaje se encuentran de manera resumida en la Tabla 5.6.



*Figura 5.5 Incapacidades de aprendizaje en Consultorio de Autos arrojados por la encuesta.*



*Figura 5.6 Incapacidades de aprendizaje en Consultorio de Autos de acuerdo a las menciones realizadas por los trabajadores en la encuesta.*

**Tabla 5.5**

*Incapacidades de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de entrevista.*

Incapacidades de aprendizaje	Administrativos			Operativos		Totales
	Gerente	Jefe de Taller	Auxiliar	Pintor	Técnico	
Acoplamiento Estrecho	4	4	0	1	1	10
Aprendizaje de supersticiones	0	0	1	0	1	2
Candidez	8	6	3	2	5	24
Ceguera	3	1	2	1	1	8
Difusión Deficiente	1	1	0	0	0	2
Homogeneidad	7	3	4	3	1	18
Parálisis	2	0	2	1	2	7

Nota: Elaboración propia

**Tabla 5.6**

*Incapacidades de aprendizaje de Consultorio de Autos, de acuerdo con los resultados de la observación (actitudes observadas).*

Incapacidad de Aprendizaje	Actitudes Observadas
Ceguera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una falta de interpretación de datos y tendencias fuera de Consultorio de Autos.</li> <li>• Las únicas urgencias son lo que sucede dentro de su empresa.</li> <li>• La información externa es por parte de clientes y algunos empleados.</li> <li>• No existe, ni siquiera un atisbo de querer aumentar o incrementar el alcance de la organización hacia otros mercados.</li> </ul>
Candidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso del arribo de siniestros no se realiza acción alguna hasta que el gerente les indicara algo.</li> <li>• La resolución de problemas es básica, o sólo hasta el nivel de que el empleado pueda resolverlos.</li> <li>• No hay planes de acción ante eventualidades.</li> <li>• No hay prácticas o una sistematización de acciones realizadas ante las principales eventualidades.</li> </ul>
Acoplamiento Estrecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades dentro de los distintos grupos: administrativo y operativo siguió un mismo orden durante las estancias.</li> </ul>
Difusión deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades se realizan de manera individual sin compartir conocimientos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas actitudes se ven dentro de parte de la sección operativa y estratégica.</li> <li>• En los operativos correspondientes a los pintores es notoria la división del equipo y, por lo tanto, no hay transferencia de información.</li> </ul>
Parálisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el tiempo de observación no hubo cambios notorios en la forma de trabajar del taller. La rutina siempre fue la misma.</li> </ul>
Homogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un único filtro de información: el gerente.</li> <li>• Se desvinculó a un empleado por no alinearse con los requerimientos propuestos por el cliente.</li> <li>• Se absorbió la responsabilidad de tres empleados de manera directa con el cliente.</li> <li>• El gerente es el único capacitado para la interpretación de datos, asociación de clientes como aseguradoras y agencias.</li> <li>• El gerente es el único responsable de los resultados del taller.</li> </ul>
Aprendizaje de supersticiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La retroalimentación que sucede dentro de la empresa es por parte de los clientes que, por lo general, son positivos.</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las incapacidades de aprendizaje predominantes en la empresa objeto de estudio.

### **Ceguera**

La ceguera es la incapacidad de aprendizaje que obtuvo mayor predominancia de acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta, una media de 3,64 (Tabla 5.4). A pesar de esto, su frecuencia en la entrevista es baja, con 8 menciones (Tabla 5.5). Esto indica que es un problema que sólo se hace presente cuando hay un análisis desde fuera del lugar de trabajo.

Las actitudes que se observaron dentro del taller (Tabla 5.6), y en especial, dentro del sector gerencial, es que no existe una recolección de datos e información sobre los sucesos que marcan tendencias y modifican el mercado fuera de Consultorio de Autos. En otras

palabras, no hay un conocimiento explícito del contexto del mercado, se tiene una comprensión estructurada del negocio, pero no interpretan, ni se anticipan las posibles amenazas ni oportunidades. Es decir, es tanto el enfoque en el cliente y la atracción de nuevos que, se pierden de vista las nuevas estrategias, tendencias, y la aparición de nuevos talleres dentro del mercado.

La recolección de información con respecto a la empresa es por referencias, no hay estudios, ni informes, mucho menos una comparativa entre Consultorio de Autos y la competencia. La única información que se toma como referencia es la que comparten los empleados acerca de los clientes y agencias que los han contratado. Es posible que sólo se esté haciendo caso a la información positiva y se esté teniendo un sesgo de las áreas de oportunidad y errores que existen dentro del taller automotriz.

### **Candidez**

La segunda incapacidad que predomina, de acuerdo con el instrumento cuantitativo obtuvo una media de 2.80 (Tabla 5.4) y la que mayor frecuencia obtuvo, 24 menciones (Tabla 5.5) durante las entrevistas, es la candidez. Ésta es una barrera muy relacionada con la ceguera. La candidez es una incapacidad que muestra una carencia de interpretación de lo que está sucediendo en la realidad del taller. Es decir, no hay capacidad de análisis para proponer soluciones duraderas a problemas comunes. Las respuestas, tanto de administrativos como operativos, fueron muy similares. Todas indicaban que sólo ha habido una sola forma de trabajo dentro del taller y una sola manera de resolver los problemas. En otras palabras, no se han implementado cambios provocados por análisis del mercado, situaciones, entre otros. Lo único que se busca es la calidad y la satisfacción del cliente.

La candidez es una incapacidad predominante en los puestos administrativos y operativos. Muchas de las respuestas durante la entrevista, coinciden que los problemas deben resolverse por medio del conocimiento del gerente, o que se solucionaban como siempre se había hecho. Además, en problemas complejos como suministro de materiales, dificultades con el personal u ordenamiento de automóviles según su urgencia, las formas de resolverlos, de acuerdo con los testimonios, siempre fueron de manera simple, sin abordar los problemas con profundidad, o el hecho de desvincular al personal problemático sin cerciorarse que el problema haya quedado completamente resuelto. Los inconvenientes con el ordenamiento vehicular simplemente se canalizaron con la renta de un mayor espacio fuera del taller, sin analizar el proceso de llegada y salida de estos.

Las problemáticas de Consultorio de Autos son, en su mayoría rutinarias, de abasto o de las herramientas, y sus principales causales, según los resultados, son debidas a la ausencia de estrategias, prácticas, planes y acciones pensadas y sistematizadas para resolverlas. No obstante, cuando existen imprevistos se tiende a buscar al gerente para que planee y organice a los trabajadores para actuar de manera distinta.

La mayoría de las problemáticas dentro de una organización son complejas y requieren análisis según su complejidad y, sobre todo, compararlas con experiencias y desempeño pasado. La comparación con experiencias y desempeño pasado no es algo dificultoso; sin embargo, en esta empresa se utilizan referencias a situaciones en las que estaba “peor” para no abordar, ni analizar, problemáticas recurrentes. La repetición semántica de la candidez se hizo evidente en la forma de cómo se solventó una baja de productividad. Todos los niveles de organización apuntaron a que mejoró por la desvinculación de dos empleados operativos. Lo cual no es una situación que haya devenido de un análisis fuerte o

de interpretación del medio, y contexto de mercado, sino de ser la opción más fácil que estaba en el horizonte de la organización. Además, que se hizo referencia, que después de este evento, el trabajo se había venido abajo.

La candidez fue evidenciada en el arribo de siniestros, automóviles catalogados como pérdida total. Siempre que hubo un siniestro el personal operativo e incluso el auxiliar administrativo y jefe de taller, realizaron la misma acción: dejar el automóvil o en la calle o en la portería del taller y esperar la decisión del gerente, a pesar de que éste no estuviera en el lugar de trabajo. Esto puede interpretarse e incluso extrapolarse en que no hay un plan explícito en las distintas problemáticas. Si esto sucede en situaciones no esperadas, es muy probable que no se tenga un plan de acción en cuestiones de mayor complejidad.

### **Difusión deficiente**

La tercera incapacidad, de acuerdo con la encuesta con una media de 2.72 (Tabla 5.4), es la difusión deficiente. A diferencia de la entrevista que frases relacionadas con esta incapacidad sólo se mencionaron 2 veces. Éstas se mencionaron en los puestos de toma decisiones. Esto es probable porque no existe un manual de procedimientos elementales, ni de operación del taller. Las justificaciones de la ausencia de estos manuales son debidas al temor de que puedan ser utilizados por otros, o que sean hurtados, para crear otro taller mecánico. Además, de que la información la poseen los trabajadores de manera tácita, las secciones del taller trabajan de manera independiente, comunicando sólo lo necesario. En cambio, las secciones de hojalatería, pintura y los eléctricos, tienen comunicación entre sí, pero no hay un intercambio de información valiosa para las operaciones.

La difusión deficiente significa que mucho del conocimiento que se genera y que es de utilidad para la organización se pierde dentro de la rutina y no es considerado como información trascendental. En el caso de los pintores se observó que dos actúan en conjunto y uno está separado de ellos. Esto sugiere que no hay diálogo, ni siquiera compartimento de información en el sector completo, por el contrario, quizá exista competencia interna que no beneficie a la empresa.

En el caso de los puestos administrativos, esta incapacidad se hace presente puesto que no existe un intercambio de información por parte del gerente general y sus auxiliares en busca de la mejora del taller. Sólo se transfiere la información que el gerente general considere importante de acuerdo con la orden del día.

### **Homogeneidad**

La homogeneidad es una de las incapacidades de aprendizaje que sin duda fue de las más observadas. Se mencionaron actitudes relacionadas 18 veces en la entrevista (Tabla 5.5) y obtuvo una media de 2.35 (Tabla 5.4). Las menciones y observaciones corresponden a la organización, crecimiento y desarrollo del taller. Significa que toda la información que se comunica es invariable, no existe otro filtro por el cual se interpreten, analicen o tomen más decisiones que del gerente general. Esta incapacidad se presentó en todos los puestos, al igual que en la candidez. Es una incapacidad bien difundida dentro de la organización.

La forma de expresar esta incapacidad de aprendizaje dentro de la organización se debe a que toda la información debe llegar y fluir a través del gerente. Si hay algún problema se debe esperar por la solución que otorgue el gerente. Incluso antes de empezar los trabajos, se debe esperar sus indicaciones. La espera de la decisión del gerente para comenzar a actuar,

en la mayoría de las ocasiones, es un factor que afecta el aprendizaje del personal. Incluso, en muchas ocasiones, el que la información sólo tenga como destinatario al gerente y éste decida cómo y cuándo actuar para poder operar, rezaga los procesos y evita que otros sectores puedan desarrollar independencia.

En resumen, no existe otra forma de interpretar los datos, ni una variedad de opiniones dentro del taller. En todas las entrevistas se mencionó que éste, tiene un factor importante en cada decisión. Esta incapacidad está relacionada con la difusión deficiente ya que toda la información sube hasta el gerente y a partir de allí se toman todas las decisiones.

Esta incapacidad es muy visible durante los imprevistos, es evidente un descontrol en las actividades. El Consultorio no está capacitado para encontrar otra forma de solucionar los problemas más que con la perspectiva gerencial. En otras palabras, el gerente actúa como el único filtro y la única fuente de información que es válida y útil para Consultorio de Autos. Esto puede explicarse y relacionarse con el tamaño del taller, que es pequeño. Además, el gerente es el único capacitado para dar la cara frente a las agencias y aseguradores que están interesadas sólo en la calidad y el servicio de los talleres.

En el proceso de observación se percibió el hecho en el que se desvinculó a un jefe de área y a un pintor porque no estaban acatando las órdenes ni las formas de operación idónea del taller mecánico, según la organización. Los empleados desvinculados se orientaban más en la autoorganización del trabajo y de priorizarlo de acuerdo con sus propias necesidades y no a las del negocio. Incluso, el factor más preponderante fue que los empleados llegaron a tener la propia organización del pintado de unidades, piezas y la administración del pago de los operativos a su cargo. Una vez desvinculados, se desintegró el área en tres pintores que no muestran mucha conexión dentro del área de trabajo. La

jerarquización y asignación de trabajos quedó a cargo del gerente general. Este es un caso inequívoco de homogeneidad.

### **Parálisis**

La parálisis es una incapacidad que no se observó de manera continua porque no hubo cambios abruptos dentro del esquema del mercado ni del negocio durante las estancias. Las encuestas arrojaron una media de 2.24 para esta incapacidad (Tabla 5.4). No obstante, dicha incapacidad tiene una relación intrínseca con la candidez que es la incapacidad de reaccionar ante los imprevistos o problemas que surgen de inoportuno. Sin embargo, es muy probable que la orientación que tiene Consultorio de Autos, centrada en el cliente, no sea suficiente cuando arribe al mercado una innovación disruptiva o algún nuevo modelo de negocios.

La parálisis, tuvo una frecuencia de 7 (Tabla 5.5), puesto que los empleados tienen muy poco tiempo para analizar y sobre todo decidir qué mejoras pueden implementar dentro del área de su trabajo. La evaluación la realiza el gerente y éste se encarga de una buena entrega a los clientes. Además, que muchos de los nuevos procesos o estrategias de trabajo, implementadas por él, se llevan a cabo de manera rápida. Muchos respondieron que la implementación de un nuevo proceso tarda alrededor de una semana y, que lo más tardado, ha sido, por mucho, dos o tres meses.

Es muy probable que esta incapacidad no sea notoria para los involucrados dentro de la organización, pero sin duda tiene una relación semántica y teórica con las incapacidades de ceguera y candidez que han sido de las que más han predominado dentro de los resultados obtenidos.

### **Acoplamiento estrecho**

Expresiones concernientes a la incapacidad del acoplamiento estrecho se mencionaron en 10 ocasiones durante las entrevistas (Tabla 5.5), además obtuvo una media de 1.93 (Tabla 5.4) mediante la encuesta. El acoplamiento estrecho es una incapacidad que está relacionada con la falta de experiencia de la empresa que corresponde con el contexto de mercado y de los problemas que presentan como organización.

En la entrevista, el gerente y jefe del taller dijeron que todas las actividades están coordinadas por ellos y los operativos están sólo al tanto de cada trabajo de manera individual. En otras palabras, las órdenes del día, el orden y la jerarquía de las actividades, una vez giradas por el gerente, son invariables e inflexibles. Esto se corrobora con los procesos observados en el taller, de los cuales no se percibió variación en sus aplicaciones. Es importante mencionar que es complejo asignar este tipo de actitudes a esta incapacidad por el tiempo en el cual se tuvo la oportunidad de observar el comportamiento de los trabajadores, aunque, también es probable que esta sea una incapacidad intrínseca de la organización puesto es una microempresa y no permite o no quizá no sean pertinentes los cambios abruptos de la forma de trabajar.

### **Aprendizaje de supersticiones**

El aprendizaje de supersticiones es una incapacidad que tuvo poca frecuencia en las entrevistas, 2 menciones (Tabla 5.5), lo cual tiene relación con los resultados de la encuesta que arrojó una media de 1,88 (Tabla 5,4). Esta incapacidad fue mencionada por un puesto operativo y un auxiliar administrativo, los cuales malinterpretan lo que debe suceder en el taller como parte del crecimiento y éxito. Ambas personas refirieron como punto de ventaja

del taller, a nivel organización, tener una sala de espera. Sin embargo, esto no es esencial para referir si el taller se encuentra en un buen estado a nivel organizacional. También, mencionaron que, en muy pocas ocasiones, se tiene un chivo expiatorio para hacer menos los grandes errores que lleguen a ocurrir.

Existen otras incapacidades relacionadas con el aprendizaje de supersticiones, como la ceguera y la candidez, por lo que, los resultados no sugieren, que éstas sean las razones, por las que no se observaron muchas actitudes con respecto a esta incapacidad. Sin embargo, es muy probable que exista un aprendizaje de supersticiones de parte del personal operativo al sólo tomar los comentarios positivos que recibe la empresa. Durante las estancias no se observó ni se tuvo conocimiento de una interpretación de los datos, ni la acción de verificar si la información otorgada por parte de los clientes o proveedores era la correcta.

## **Capítulo 6. Hallazgos**

### **6.1 Estilos e incapacidades de aprendizaje organizacional**

Los resultados arrojados por los instrumentos aplicados dentro de la empresa Consultorio de Autos permiten conocer que, a través de cada uno de estos, se pueden determinar que existen estilos e incapacidades de aprendizaje predominantes dentro de la organización. No obstante, éstos presentan variaciones en la determinación de cuál es el estilo o incapacidad predominante dentro de los niveles de la organización de la empresa estudiada.

#### **6.1.1 Incapacidades de aprendizaje organizacional**

El presente apartado inicia con la discusión de los resultados de las incapacidades de aprendizaje. En primera instancia, al revisar los análisis cuantitativos donde se tuvo acceso al universo que compone Consultorio de Autos, se pudo conocer que las tres incapacidades de aprendizaje principales son las categorizadas como: ceguera, candidez y difusión deficiente. Por otro lado, los instrumentos cualitativos arrojaron una variación en las principales incapacidades encontradas. Los resultados que arrojó la observación fue la homogeneidad seguida por candidez y difusión deficiente. Los resultados de las entrevistas indicaron que la candidez, la homogeneidad y el acoplamiento estrecho como las incapacidades predominantes dentro de la organización. Esto indica que hay una variación en la clasificación de las incapacidades, sin embargo, al ser este un estudio holístico permite entender por qué se presentan estos resultados. Esto se puede observar de manera sintetizada en la tabla 6.1.

**Tabla 6.1***Síntesis de los estilos de aprendizaje encontradas en Consultorio de Autos.*

<b>Incapacidades de Aprendizaje</b>	<b>Media</b>	<b>Observados</b>	<b>Entrevista</b>
Acoplamiento Estrecho	1.93	Poco observado	10
Aprendizaje de Supersticiones	1.88	Poco observado	2
Candidez	2.80	Muy observado	24
Ceguera	3.62	Presente	8
Difusión Deficiente	2.72	Presente	2
Homogeneidad	2.35	Muy observado	18
Parálisis	2.24	Poco Observado	7

**Nota:** Elaboración propia

La principal variación de estos instrumentos es el alcance de cada uno de ellos. La encuesta fue aplicada al universo de la empresa y fue contestada de manera impersonal. No existió ninguna intervención de una tercera persona. Esto es distinto a los resultados de la entrevista semiestructurada donde la muestra fue direccional y se pudo tener acceso a personal operativo y estratégico. Por último, la observación, es una herramienta de investigación que, en este caso, se utilizó para reconocer, a nivel actitudinal, patrones que hicieran referencia a los estilos e incapacidades de aprendizaje. Es muy probable que algunos estilos e incapacidades pudieran estar sujetos a interpretación del observador y otros, como el caso de la ceguera, no sean tan visibles de manera actitudinal como otras variables, puesto que ocurren en un punto cognitivo o dentro de un plano de generación de estrategias o toma de decisiones.

La ceguera es una incapacidad que indica que la falta de recolección de datos, su mala interpretación, los factores tanto internos como externos que pueden llevar a vislumbrar oportunidades y amenazas de mercado. En otras palabras, quizá la planeación estratégica y continua, además del análisis de datos y el entorno, no es común dentro de la organización.

Es así como, basados en los resultados cuantitativos, de estudios que aplicaron el modelo de Yeung et al. (2000) como son los estudios realizados por Gómez et al. (2013, 2015), Gómez-Romero et al. (2015), Gómez (2017), Lara (2017) y, Gómez y Gómez (2018), indican que la incapacidad predominante en estas instituciones es, al igual que en este estudio, la ceguera. Esto puede sugerir, que, en estos resultados afines, la ceguera es la única incapacidad que se muestra dominante en distintas empresas de distintos giros y en diversas geografías, en un contexto latinoamericano, sobre todo, en las micro y pequeñas empresas.

Esta situación ya ha sido estudiada en investigaciones de otras índoles, puesto que, indican que existe una necesidad de adaptarse a un nuevo mercado global y tendencias, bajo nuevos y cambiantes contextos de negocios. Muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas no toman en cuenta los factores socioeconómicos, sociopolíticos, ni de mercado. Además de que carecen o se enfocan sólo en uno de los factores mencionados por Valencia y Erazo (2016) que son:

- La falta de procedimientos formales para la planeación estratégica.
- Centrar la operatividad de la empresa sólo basada en decisiones y proyecciones a largo plazo.
- La calidad y la formación de los recursos humanos que puede revelar un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral.

Estos factores que mencionan Valencia y Erazo (2016) podrían dar información sobre los riesgos que las rodean. No obstante, muchas empresas, en caso, de tener esta información, no sabrían cómo interpretarla ni aplicarla.

Así es como a pesar de no ser muy visible, esta incapacidad, responde a una planeación y sistematización de las actividades y labores de la empresa centradas en el cliente, lo cual oculta o hace obviar información que es importante para el desarrollo organizacional. Esta incapacidad, puede relacionarse con la barrera de aprendizaje planteada por Senge (1990), la parábola de la rana hervida. Esta parábola explica que las organizaciones que no pueden interpretar los cambios y amenazas del entorno, porque no son evidentes; sino graduales, son proclives a desaparecer del mercado. La constante inclinación de satisfacer al cliente puede ocultar que existen otros factores como cambios abruptos en el mercado, el surgimiento de un competidor que innove y tenga un desarrollo de su organización o empresa de manera estructurada, planeada. Además de crisis económicos y otros motivos que pudieran afectar de manera directa o indirecta la llegada de vehículos al taller. Estos factores pueden cambiar de manera abrupta las formas en que las que, hasta ahora, ha trabajado Consultorio y que muy posiblemente sea las únicas que conoce.

Esta incapacidad es notoria y frecuente, no sólo en organizaciones comunes que desconocen cómo aprenden, sino, también, en organizaciones orientadas al aprendizaje (Cutcher-Gershenfeld y Ford, 2005). Es así que lo que se propone es abordar a la organización como desconectada. Esto es, entender que la percepción de las actividades y sus referencias, se encuentran distantes de sus metas y ambiciones (Cutcher-Gershenfeld y Ford, 2005) además de no tener un conocimiento pleno del contexto de su negocio.

La frase “si no está roto para qué arreglarlo” es la más apropiada para explicar esta incapacidad. En otras palabras, si la empresa funciona, no hay una razón de peso para analizar los datos, referencias del negocio y su contexto; mucho menos a los competidores. Cutcher-Gershenfeld y Ford (2005) mencionan que, para transformar la visión sobre estas cuestiones

en sistemas orientados al aprendizaje, se debe tener en cada situación una recolección de datos, y una interpretación adecuada para ser aplicables al contexto empresarial. En el caso de Consultorio de Autos, se tiene muy poca recolección de datos, y muchas veces, se mantiene de manera individual. Los riesgos son demasiados

En otro punto, además de la ceguera, la candidez es la incapacidad de aprendizaje que más se presentó dentro de Consultorio de Autos. Esta incapacidad, junto con la ceguera, la homogeneidad y el acoplamiento estrecho, de acuerdo con Yeung et al. (2000) son variables que no permiten la generación de nuevo conocimiento dentro de la organización. En el contexto mexicano, de acuerdo con Gómez et al. (2015a), se considera que es la aplicación de soluciones fáciles a problemas complejos. La aplicación de soluciones fáciles a problemas complejos también ahonda dentro de las desconexiones entre la realidad y la forma de abordarla que proponen Cutcher-Gershenfeld y Ford (2005), puesto que, muy a pesar de que haya gestión, la centralización administrativa y el filtro de información dado sólo al gerente general, provocan que las soluciones aplicadas no varíen y que se apliquen las soluciones que funcionaron anteriormente. La candidez, de acuerdo con los resultados, no es producto de un solo nivel de organización, como el personal operativo, sino que muchas de las soluciones sin un análisis profundo, probablemente, sean generadas desde la misma administración.

Esta incapacidad, pareciera ser una consecuencia directa del contexto de generación, crecimiento y administración de las empresas en Latinoamérica, o al menos en México y Colombia, como lo indican los resultados de Gómez y Gómez (2018) en donde se replican estos resultados. Lo que da lugar a que esta incapacidad predominante sea producto de las condiciones culturales de los negocios y organizaciones, muchas de ellas, sólo están orientadas al análisis financiero en lugar de orientarse a la información, a las personas. En

estudios dentro del marco teórico del aprendizaje organizacional, los resultados de Garzón y Fischer (2010) y Martínez y Martínez (2011) sugieren que muchas de las barreras de aprendizaje suceden debido a que los enfoques de funcionamiento están circunscritos a una forma única de trabajar. En CESVI (2017) lo comentan de la siguiente manera “Recordemos que algunas veces el enemigo del taller no es otro taller, sino el viejo método de hacer las cosas”

Ahora, en un análisis más profundo, retomando las otras incapacidades que acompañan a la candidez, sobre el porqué sucede este fenómeno, puede indicarse que dentro de la empresa estudiada no existe una certeza para la expresión de otras soluciones, ni un tiempo para la reflexión sobre lo que sucede. La reflexión y la seguridad psicológica, de expresión de ideas y descubrimientos son ejes esenciales dentro de los modelos de aprendizaje generados por Kofman (2005) y Garvin et al. (2008).

Por último, la posible aparición de la homogeneidad, difusión deficiente y acoplamiento estrecho como otras incapacidades que operan dentro de Consultorio de Autos se debe a que la interpretación del personal operativo sobre la forma de reaccionar o solucionar problemas, es que éstos, siempre son y deberán ser, solucionados por el nivel estratégico. La perspectiva generalizada es que la decisión sobre los problemas fundamentales y su resolución sólo pertenece a la administración. Incluso, de acuerdo con los hallazgos de Lara (2017), estas variables tienen una alta correlación a la hora de explicar la generación de ideas. En este caso, al ser un estudio mixto, la aproximación que se tuvo al problema fue mayor, y se pudo conocer que dichas incapacidades, pueden estar presentes por el enfoque mecanicista de este negocio, de acuerdo con lo encontrado por Martínez y

Martínez (2011). Estos hallazgos no son contradictorios con el contexto y funcionamiento de esta empresa.

### 6.1.2 Estilos de aprendizaje organizacional

Los instrumentos para identificar los estilos de aprendizaje tuvieron resultados un poco dispares, al igual que lo sucedido con las incapacidades de aprendizaje. No obstante, la explicación también recae en el alcance de cada uno de los instrumentos y la valoración que se tiene en cada nivel, la principal diferencia está entre el operativo y el estratégico. La síntesis de esta diferencia se puede observar en la tabla 6.2.

**Tabla 6.2**

*Síntesis de las incapacidades de aprendizaje encontradas en Consultorio de Autos.*

<b>Estilos de Aprendizaje</b>	<b>Media</b>	<b>Observación</b>	<b>Entrevista</b>
Adquisición de Competencias	3.10	Se observó poco	12
Experimentación	3.62	Implementado	16
Mejora Continua	3.61	Mucho	17
Marcas de Referencia	2.35	Se observó poco	7

**Nota:** Elaboración propia

En el nivel teórico existe una menor inclinación hacia la descripción de los procesos, estilos, o capacidades que generan el aprendizaje, ya que algunos investigadores, como Goh y Richards (1997), se enfocan en los medios y técnicas que pueden provocarlo, mas no, en cómo la organización lo adquiere y aplica. Además, a partir de esta perspectiva teórica, se puede inferir que el aprendizaje es algo normal dentro de las organizaciones y que las formas o estilos serán los mismos, en todas las empresas y a cualquier nivel.

La empresa analizada tiene una división visible entre el nivel estratégico y operativo y éste se muestra dentro de la aproximación cuantitativa a los estilos de aprendizaje

organizacional. La experimentación es un estilo de aprendizaje que está casi empalmado con la mejora continua que es uno de los estilos de aprendizaje predominantes en la observación y en la entrevista semiestructurada. En esto, la explicación a este fenómeno es que la experimentación es un estilo de aprendizaje muy expandido dentro del nivel operativo, ya que esto se escuchó con más frecuencia en las entrevistas; a diferencia de los de nivel estratégico, quienes se enfocaron más a la mejora continua y a las marcas de referencia.

Los hallazgos encontrados en este estudio, correspondientes a los estilos de aprendizaje, incurren en lo dicho por Kiziloglu (2015), quien menciona que existen dos tipos de capacidades para generar aprendizaje dentro de la organización. Éstas son la experiencia directa y la experiencia de otros. Es así como, dentro de Consultorio de Autos, de manera independiente a los estilos de aprendizaje predominantes que se han encontrado, el nivel operativo está centrado en aprender de manera directa. Es decir, ellos experimentan por iniciativa propia. Esto les asegura un día más en su trabajo o le da un valor agregado a su desempeño. Por otra parte, el nivel estratégico, está orientado en probar y aplicar lo que ya ha funcionado en otras empresas. En este caso, en específico, la organización adapta lo que le sugiere la empresa que certifica estos negocios (CESVI México) para un mejor funcionamiento. En palabras del gerente general: “se aplica lo que he visto que ya les ha funcionado a otros”. Estas formas de aprendizaje les aseguran mantenerse actualizados dentro del mercado al que pertenecen.

La tipología de estilos de aprendizaje propuesta por Yeung et al. (2000) indica que pueden existir una mezcla de dichos estilos, debido a que su tipología de estilos de aprendizaje está basada en la tipología de personalidades humanas. Entonces, así como se pueden tener rasgos y características de más de una personalidad; también se pueden tener

rasgos y características de más de un estilo de aprendizaje. Por lo tanto, en Consultorio de Autos, los estilos de experimentación y mejora continua se inclinan hacia una corriente de exploración, mientras que las marcas de referencia hacia la explotación y el aprendizaje por medio de terceros. La visión práctica de este fenómeno es que la empresa otorga libertad a los operativos para realizar su trabajo con el único fin de que puedan mejorar, sobre todo, en la calidad y los tiempos de entrega. Mientras que la gerencia, se enfoca en retomar las estrategias que le han funcionado a otras empresas y a terceros.

Estos resultados son similares a los encontrados por Gómez et al (2015) y, Gómez y Gómez (2018) en donde la mejora continua es uno de los estilos de aprendizaje predominantes dentro de las micro y pequeñas empresas del contexto latinoamericano. Este tipo de aprendizaje concuerda con la orientación del negocio, centrada en el cliente la cual se enfoca en la competitividad con los otros talleres; además de estar orientada en aplicar estrategias encaminadas a la disminución de costos. Además, que, así como los sustenta, Yeung et al. (2000), es probable que este estilo de aprendizaje sea característico dentro de los negocios con alta competencia.

Es posible que dentro de la empresa estudiada no se considere a las marcas de referencias como una fuente de información, y mucho menos como un estilo de aprendizaje. Esto puede explicar que sólo el nivel estratégico esté consciente de las herramientas, tecnologías y procesos que debe tener en función de ser parte de la red de talleres certificados dentro de la República Mexicana. Por lo que, es importante recalcar que los estilos de aprendizaje probablemente estén separados dentro de los niveles operativos y estratégicos.

Bajo estos resultados es importante reconocer que, si sólo se hubiera tomado en cuenta los resultados de la encuesta, se tendría una aproximación de aprendizaje de la

empresa distinto al que es realmente. Sin duda hay experimentación, pero no es un distintivo de la empresa. La experimentación ocurre porque los operativos necesitan estar en constante capacitación en un mundo y un negocio en el cual, si hay un cambio tecnológico y no se avanza acorde a éste, el empleado puede verse rebasado. A pesar de esto, hay un estilo que ha sido bien entendido por los niveles operativos y estratégicos: la mejora continua.

La mejora continua es el único estilo de aprendizaje que ha permeado dentro del taller mecánico. Es muy probable que el fenómeno que sucede con los estilos de aprendizaje dentro Consultorio de Autos sea, como menciona Londoño y Acevedo (2018), producto de la interacción entre los distintos niveles de organización de la empresa bajo un objetivo en común.

Es así como, de acuerdo con los hallazgos no existe un solo estilo de aprendizaje predominante dentro de la organización; si no que existe un estilo transversal: mejora continua, y dos que están arraigados en distintos niveles de organización. La síntesis de esta información sugiere, que para fines de esta investigación se desarrolle una propuesta de mejora que abarque este fenómeno para que pueda ser incluido dentro de la organización.

## **6.2 Disertación sobre el Aprendizaje Organizacional en Consultorio de Autos**

Una vez descritos los hallazgos encontrados en Consultorio de Autos, se debe tener en claro que esta información otorga una nueva aproximación para conocer y entender el comportamiento de la empresa. La teoría que aborda los temas sobre aprendizaje organizacional es, como ya se ha dicho vasta, y su aplicación es variable y puede adecuarse a distintas dimensiones. No obstante, el aprendizaje parte de lo individual y se va explayando poco a poco a lo grupal y lo organizacional. Es una certeza que la empresa en donde se realizó

este estudio ha aprendido en los 10 años que lleva funcionando; sin embargo, la forma de aprendizaje ha sido la resolución de problemas sin un mayor análisis. En otras palabras, es un aprendizaje empírico, falto de reflexión. Además, la transferencia de información no es horizontal, y mucho menos vertical.

El estilo y las incapacidades predominantes pueden deberse a que hay actitudes enfocadas en individualizar el trabajo. Este fenómeno es parecido al propuesto por Senge (1990), quien la catalogó como: “yo soy mi puesto”, en donde la importancia de la empresa o beneficios para la misma, quedan relegados por los motivos personales. Esto es claro, ya que de acuerdo con lo visto y la información otorgada por INEGI (2018) la informalidad es muy alta, lo cual no permite una impregnación de una cultura organizacional, o al menos una forma de aprender o de pensar uniforme en los operativos.

Es muy probable, que este fenómeno social esté relacionado con las principales incapacidades de aprendizaje identificadas que, según Yeung et al. (2000), están catalogadas dentro de las que no permiten generar ideas. Esto significa, que Consultorio de Autos, no genera ideas para el beneficio de su empresa, lo cual tiene relación con el estilo de aprendizaje que predominó dentro del nivel estratégico: las marcas de referencia. Generar ideas, o procesos propios no está, de manera explícita, dentro los objetivos de la organización. Entre sus objetivos está funcionar conforme a lo que otros han probado y comprobado.

En otro punto, la teoría del aprendizaje organizacional no ha sido implementada en muchas empresas. El desconocimiento de sus beneficios es muy alto. Si una empresa se orientara a aprender quizá obtendría beneficios como los reportados por Gálvez et al. (2013) quienes mencionan que el centrarse en aprender tiene una relación directa con el desempeño de la organización; así también como lo indican Araiza et al. (2014) quienes apuntan que

además de centrarse en el aprendizaje, los cambios de comportamientos enfocados en el aprendizaje son importantes para mejorar el desempeño.

Para comenzar a vislumbrar un cambio de comportamiento a nivel organizacional, que para Sweieringa y Wierdsma (1992) es aprendizaje, dentro de Consultorio de Autos se necesita, como mencionó Shrivastava (1983), un proceso por el cual la base del conocimiento organizacional sea transformado y amoldado; porque un proceso consciente de la organización va más allá de aprender por la resolución de problemas, o por la experiencia de otros, o la comunicación entre los integrantes de una organización. Si no que, al planearse, el aprendizaje, o la apertura hacia éste, comienza a efectuarse en los niveles cognitivo, conductual y social, todo de acuerdo con los distintos contextos que existen dentro de las organizaciones: personas, individuos, grupos y cultura (Saadat y Saadat, 2016).

Es así como, las teorías que pudieran coadyuvar a la generación de conocimiento dentro de Consultorio de Autos son las realizadas por Shoid et al. (2011) es generar una misión y visión compartida, la empresa como un todo. Esto es tomar en cuenta los objetivos de cada uno de los niveles. En segundo lugar, generar una cultura organizacional centrada en aprender: esto es generar información, interpretarla de manera correcta y aplicarla. En tercer lugar, generar un verdadero trabajo en equipo en donde haya unanimidad en las acciones. En cuarto lugar, la transferencia de información valiosa para la empresa; el uso de tecnologías de información y comunicación aplicadas al negocio, y un desempeño orientado a generar conocimiento.

Si la empresa no busca generar sus propias ideas con el fin de mantenerla dentro del mercado y con una competitividad alta es necesario que se enfoque, basado en los resultados de esta investigación, en aplicar la segunda dimensión del modelo de Garvin et al. (2008) en

la cual coexisten la experimentación, la recopilación y análisis de información basados en estos datos generados por la misma empresa. Además, agregar en cada uno de los procesos, la reflexión, basada en datos y observaciones realizadas con periodicidad dentro del taller; esto sin duda, como lo menciona Kofman (2005) es otro generador de conocimiento.

Así pues, como sostienen Daft y Welick (1995) citados por Gölich (2016) que el aprendizaje de organizaciones se da basado en la recolección de datos y su interpretación. Además, también se genera con la interrelación de personas y su interacción con el ambiente. Esto, probablemente, más allá de generar una organización centrada en el aprendizaje, podría generar sistemas de aprendizaje. No sólo en la organización como un todo, si no, que, a su vez, cada nivel organizacional genere, recopile e interprete la información de manera adecuada para su funcionamiento y el de la empresa.

El aprendizaje organizacional que se realiza de manera consciente y con objetivos que coadyuven al desempeño de la empresa es muy parecido al dado por Moguel (2003) cuya definición abarca la recolección, interpretación y aplicación de la información generada dentro de la empresa. Incluso, se corrobora lo dicho por Garzón y Fischer (2008) cuando una empresa es capaz de crear, organizar y procesar la información desde sus propias fuentes, es decir, desde su realidad y de acuerdo con su contexto, permitirá un cambio cultural, y de desarrollo para generar nuevos procesos, servicios orientados a incrementar y mejorar su oferta existente, orientados a perdurar.

Por último, no hay que olvidar que el aprendizaje dentro de una organización, grupo o persona es sinónimo e indicador de un cambio. Así que, siempre que exista aprendizaje, existirá una relación multidireccional que afectará de forma cíclica a los individuos, grupos y organizaciones.

## Capítulo 7. Propuesta de mejora

La apertura hacia una investigación bajo el marco teórico del aprendizaje organizacional demuestra que la empresa está interesada en obtener información, analizarla, interpretarla y aplicarla de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

La disposición de la empresa en permitir recabar datos, y aceptar los resultados y sugerencias, producto del estudio de caso, muestran su compromiso en continuar con su desarrollo, crecimiento y profesionalización.

La organización, de acuerdo con los resultados, posee estilos e incapacidades de aprendizaje que permitirán conocer, corregir y mejorar procesos.

El conocimiento del contexto que rodea a la empresa no está del todo profesionalizado; sin embargo, las empresas que perduran por muchos años son las que establecen estrategias enfocadas en la renovación y el constante conocimiento de sí mismos, de su entorno y de sus competidores.

Es por esta razón que, sustentada en los resultados arrojados por la investigación, se procede a plantear una propuesta de mejora conformada en recomendaciones, basada en los estilos e incapacidades que predominan dentro de Consultorio de Autos basado en el “Modelo de la capacidad de la organización para aprender” propuesto por Yeung et al. (2000).

## Propuesta de mejora para la empresa “Consultorio de Autos”

El diseñar una propuesta de mejora es parte del objetivo de la investigación y estancias realizadas en Consultorio de Autos.

En primer lugar, es importante mencionar que durante las estancias y el periodo de aplicación de encuestas y entrevistas, se pudo observar que la empresa no posee de sistemas administrativos establecidos, carece de planeación estratégica, estrategia definida y de un diseño de puestos. No obstante, a pesar de estas carencias, la empresa posee capacidades de aprendizaje que, gracias al estudio de caso realizado, puede sugerir estrategias enfocadas en los estilos de aprendizaje que predominan dentro de ella.

<b>Categoría</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Explicación</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Metas</b>
<b>Estrategia de mercado</b>	No hay una estrategia definida hacia un mercado específico.	La empresa recibe autos de manera independiente, de varias agencias y de aseguradoras, lo cual ocasiona que la carga de trabajo sea excesiva.	La empresa debe enfocarse en atender un segmento de autos provenientes sólo de: aseguradoras y agencias.	Ofrecer sus servicios a la aseguradora con la que tenga contrato y establecer una exclusividad con una o dos agencias de autos que le otorguen mayor rentabilidad.	Recibir sólo autos provenientes de la aseguradora y agencias seleccionadas con base en su rentabilidad.
<b>Estrategia en Administración</b>	La empresa no tiene filtros de información entre los niveles operativos y gerenciales.	Las decisiones que se toman en la organización se basan en la intuición y conocimiento del gerente más allá de un análisis objetivo.	La empresa debe generar, en un periodo de un año, un área administrativa que se enfoque en atención al cliente y análisis de datos.	El área administrativa vigilará las estrategias que se aplican y se buscan aplicar dentro de la organización.	El área administrativa permitirá a la empresa desarrollar estrategias para captar clientes y mejorar el desempeño en un año.
<b>Barrera de aprendizaje</b>					
<b>Ceguera</b>	La empresa no tiene registros de información de lo que sucede dentro	La empresa desconoce información acerca del mercado, su	Recolectar datos de manera semestral, se recomienda sea	Establecer una recolección sistémica de datos correspondientes	Los datos recolectados e interpretados correctamente permitirán a la

	y, sobre todo, fuera del taller.	contexto y de situaciones riesgosas que pueden dañar el crecimiento del negocio.	por un equipo externo.	al sector, zona geográfica, tipos de clientes, entre otros, que puedan generar una delimitación del negocio de acuerdo con su contexto y las necesidades profesionalizantes del negocio.	empresa establecer estrategias y objetivos acorde a las necesidades del mercado.
<b>Candidez</b>	La empresa soluciona los problemas de manera simple.	No hay un análisis sobre las problemáticas de la empresa su origen y no se gestiona de manera correcta para que no vuelvan a ocurrir.	Se requiere la capacitación del personal o, si es posible, la generación de un equipo táctico enfocado en registrar los problemas comunes dentro de la organización.	Generar un equipo especializado en el registro y análisis de problemáticas comunes dentro de la organización. O en su defecto, capacitar personal dentro de la organización para realizar estas acciones.	Si el análisis es llevado de manera correcta, permitirá identificar de manera específica cómo, cuándo y dónde se originan las problemáticas. Esto arrojará información sobre qué hacer de manera adecuada.
<b>Homogeneidad</b>	La única visión para generar información del taller es la del gerente.	La toma de decisiones está centralizada en en una sola persona, lo que genera en muchos casos que algunos sectores de la organización se paraliquen ante situaciones extraordinarias.	Frenar el ciclo: “problema - solución”, de la organización basado sólo en la perspectiva única del gerente general.	Generar o contratar personal capacitado y de confianza cuya visión enriquezca la perspectiva de las problemáticas del taller.	Erradicar las problemáticas comunes por medio de soluciones establecidas y estudiadas por un consejo capacitado.
<b>Estilos de aprendizaje</b>					
<b>Experimentación</b>	Los trabajadores experimentan de manera independiente sin ser incentivados por el taller y sin informarlo.	La experimentación, esencial para el crecimiento de todas las organizaciones, se lleva a cabo de manera clandestina sin recabar información por medio de la empresa.	La empresa debe permitir que exista la experimentación; sin embargo, debe registrar cada experimentación sus beneficios y desventajas.	Llevar un proceso y un método previamente registrado para analizar el cómo, porqué y para qué, de cada proceso, herramienta o tecnología nueva implementada.	Llevar procesos y métodos para analizar el cómo, porqué y para qué, de cada nuevo proceso, herramienta o tecnología implementada. Obtener una retroalimentación de los empleados y registros de

					tiempos, calidad y eficiencia de cada nueva técnica o herramienta aplicada.
<b>Marcas de referencia</b>	La empresa orienta sus procesos y estrategias de acuerdo con los estándares de la empresa CESVI México.	La única toma de referencia para adoptar estrategias y técnicas es la empresa CESVI México.	Se debe establecer una vigilancia tecnológica de materiales, estrategias y técnicas que puedan ayudar a la organización.	La empresa debe generar un manual interno, donde se registren las estrategias, tecnologías y herramientas que sugiere CESVI México, que sean viables para Consultorio de Autos.	Si se realiza la vigilancia tecnológica de otras empresas similares o certificadoras, se tendrá información de estrategias e historias de éxito que pueden ser aplicadas en la organización.
<b>Mejora Continua</b>	El funcionamiento en general de la empresa es por medio del cumplimiento y superación de metas pasadas.	La empresa tiene el objetivo de mejorar siempre, sin embargo, desconoce cuáles son las metas u objetivos a cumplir para que la organización crezca.	Las estrategias que se basen en la mejora de algún proceso individual, deberá enfocarse en una mejora que beneficie a toda la organización.	Implementar políticas de incentivos morales y económicos para explotar la mejora continua dentro de todos los sectores de la organización.	La ayuda que generan los incentivos morales y económicos ayudarán a incrementar la competitividad interna y a que los sectores trabajen enfocadas en metas.

Las propuestas mencionadas, en específico las relacionadas con las barreras de ceguera y candidez, incluyen la creación o contratación de nuevos empleados. Sabemos que esto puede ser un pasivo dentro del presupuesto de la empresa. Es así que se sugieren estrategias de pensamiento sistémico planteadas por McCaughan y Palmer (2003) y Coleman y Senge (2016) para comenzar a recolectar información desde nuevas perspectivas y para contextualizarlo.

Se proponen un serie de pasos a seguir para la recolección e interpretación correcta de la información.

1. Hacer las preguntas básicas: qué, quién, cómo, cuándo, dónde. Éstas permitirán poco a poco reconstruir el panorama completo del por qué de los problemas que enfrenta la organización.
2. Se necesita ser práctico, específico y explorar la situación en la que se encuentra la organización.
3. Hacer descripciones claras de lo que se dice y hace en la organización.
4. Incluir preguntas que permitan conocer el comportamiento y ordenamiento oculto de la empresa. Esto es comprender los mecanismos sobre los cuales funciona la organización. Estas preguntas deben estar centradas conocer:
  - Los patrones establecidos: conocer las relaciones de poder dentro de los niveles organizacionales.
  - Los significados adoptados: descubrir qué valores, acciones, creencias y que tipo de comunicación existe dentro de la empresa.

- Las reglas encubiertas: conocer las practicas o conductas que tiene la organización de las cuales no se aceptan o no están dentro de los objetivos o metas de la empresa.
- Las relaciones dentro de la organización: esto es, conocer los tipos de relaciones que existen dentro de los niveles de organización dentro de la empresa.

Otra forma de recolectar e interpretar información dentro de la empresa es la siguiente:

- Identificar los procesos de la organización: causa-efecto.
- Localizar consecuencias no deseadas. Esto es, ampliar la perspectiva de qué pasará si se implementa mal un proceso dentro de la organización.
- Cambiar las perspectivas para incrementar el conocimiento de la situación actual..
- Verificar la información y los resultados de los estudios o recolección de datos de funcionamiento interno.

## Conclusiones

El presente estudio de caso, después de analizar los resultados y al haber realizado una discusión de estos al contrastar la teoría con la realidad del taller y en vista que se han satisfecho los objetivos de la investigación, se puede concluir lo siguiente:

- Para abordar y entender un tema multidimensional y complejo como el aprendizaje organizacional, dentro de una empresa en específico, la metodología a utilizar debe ser de tipo mixta: cuantitativa y cualitativa.
- La ceguera, la incapacidad de aprendizaje que más se presentó en esta y otras empresas latinoamericanas, (Gómez et al. 2015), (Lara, 2017) y (Gómez y Gómez, 2018), sugiere que en muchas empresas la recolección e interpretación de información es deficiente o nula. La falta de recolección e interpretación de datos e información ha provocado que la toma de decisiones sea equívoca y restrinja el aprendizaje organizacional.
- La visión única del gerente dentro de la empresa resulta en un factor que no permite la generación ni generalización de ideas. Esta conducta limita la capacidad de aprendizaje de la empresa.
- Los estilos de aprendizaje en la micro empresa, están orientados de manera individual y de acuerdo a el nivel operativo. Esto faculta que los estilos de aprendizaje sean diferentes según el nivel operativo; sin embargo, complica la generación de estrategias de aprendizaje en conjunto.
- La mejora continua, estilo de aprendizaje predominante en empresas competitivas, ha permitido el crecimiento, la permanencia en el mercado y la captación y retención de clientes de Consultorio de Autos.

En la realización de la presente investigación se encontraron limitaciones para el desarrollo de esta.

- El acceso a la organización fue completo para la aplicación de encuestas; sin embargo la muestra de las entrevistas fue realizada mediante la autorización del gerente de la empresa investigada.
- Otra de las limitaciones del estudio es que los periodos de observación que permitió la empresa fueron cortos. El aprendizaje es una actividad constante así que este pequeño acercamiento al aprendizaje de Consultorio de Autos no es una situación final, puesto, mientras la empresa siga en operación, continuará desarrollando sus capacidades para aprender.

Una línea de investigación futura será el aplicar el modelo de Yeung et al. (2000) a empresas de forma particular. Esto permitirá una mayor percepción de los procesos y estilos del aprendizaje dentro de las pequeñas y micro empresas.

También se abre la oportunidad de realizar estudios comparativos con otros instrumentos como el utilizado por Garvin et al. (2008), quienes han determinado estilos de aprendizaje distintos teórica y metodológicamente a Yeung et al. (2000) lo que ayudará a profundizar en las investigaciones sobre las capacidades de aprendizaje dentro de la organización.

## Referencias

- Aamodt**, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un Enfoque Aplicado*. México. D.F. CENGAGE Learning.
- Ahumada**, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología de La Universidad de Chile*, XI(1),139–148. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-09751-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-0-387-09751-0_3)
- Alcid**, J. y Lugo, D. (2008). *Estado Del Arte Del Aprendizaje Organizacional Con Relación Al Aprendizaje Individual Y La Cultura*. Tesis doctoral. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, D.C.
- Álvarez**, A. y Álvarez, V. (2018). Cómo organizar un estudio de caso. *Revista Universitaria educ@ UPN*. Recuperado de: <http://educa.upnvirtual.edu.mx/index.php/expediente/16-expediente/301-como-organizar-un-estudioi-de-caso>
- Araiza**, Z., De la Garza, E. y Ramírez, M. (2015). El aprendizaje organizacional su relación con el desempeño operativo percibido: Caso de grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila. Trabajo presentado en el *XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA)*. Durango, Durango; México.
- Arancibia**, V., Herrera, P. y Strasser, K. (2008). *Manual de Psicología Educativa*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Argote**, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Argote**, L. y Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Argyris**, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113–123. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9)
- Argyris**, C., Schön, S. (1997). *Organizational Learning: A theory in Action Perspective*. *Reis*, (77/78), 345-348. doi:10.2307/40183951
- Argyris**, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, May-June Issue. Recuperado de: <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>
- Argyris**, C. (1995). Action science and organizational learning Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20–26.
- Bauman**, Z. (2000). *Modernidad Liquida*, México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Bower**, H. (2012). *Teorías del Aprendizaje*. México: Trillas Editorial.
- Cardona López**, J. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Castañeda**, D. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992-2002. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 23-33
- Castañeda**, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(2015), 62-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Castro**, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración* 1(2), 31-54
- CESVI Mexico** (2017). *Magazine Autobody* No. 48 Recuperado de: [https://www.autobodymagazine.com.mx/revista/revista\\_48.pdf](https://www.autobodymagazine.com.mx/revista/revista_48.pdf)

- Chiva, R. y Alegre, J.** (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x>
- Contreras, F., Gálvez, E. y González, C.** (2012). Impacto de la orientación al aprendizaje en la innovación de las Mipymes colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 77-90. Recuperado de: [http://praxisfilosofica.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/457](http://praxisfilosofica.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/457)
- Cortes, J. y Pérez, J.** (2008). El aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración* (39), 29-36
- Cutcher-Gershenfeld, J. y Ford, K.** (2005). *Valuable Disconnects in Organizational Learning Systems. Integrating Bold Visions and Harsh Realities*. New York: Oxford University Press.
- Dibella, A.** (2011). Learning Portfolios: An Alternative to Learning Organizations. En M. Easterby-Smith, & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 659). United Kingdom: Wiley.
- De la Garza, E., Hernández, N. y Puente, N.** (2013). Indicadores de Aprendizaje Organizacional Individual en una Pyme de Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 1(1), 107-116. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2324551](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2324551)
- De la Garza, E., Hernández, N. y Amador, I.** (2015). Niveles de aprendizaje organizacional. Trabajo presentado en el *XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA)*. Durango, Durango.
- Del Río, J. y Santisteban, D.** (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (26), 247-266. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1094>
- Denscombe, M.** (2010). *The Good Research Guide for Small Scale Research Projects* (4<sup>th</sup> Ed.) Buckingham: Open University Press.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G.** (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc Graw Hill.
- ENAPROCE** (2018) Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Economista, E.** (23 de Febrero de 2012). Talleres mecánicos, sector rezagado. Recuperado de El Empresario: <http://elempresario.mx/actualidad/talleres-mecanicos-sector-rezagado>
- Encinas, F.** (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales* (30), 10-17.
- Fernández, J.** (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia. España.
- Forbes.** (10 de Febrero de 2014). Ineficientes, 9 de cada 10 talleres mecánicos en México. Recuperado de *Forbes*: <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-el-talon-de-aquiles-de-los-talleres-mecanicos/>
- Fermi, L. A.** (2002). Aprendizaje Organizacional en organizaciones de profesionales (Spanish). *Cuadernos de Difusión*, 7(12), 37–64. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=21760906&lang=es&site=ehost-live>
- Fiol, C. y Lyles, M.** (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803. <https://doi.org/10.2307/258048>

**Gálvez, E., Contreras, F. y Maldonado, G. (2013).** La orientación al aprendizaje organizacional y su efecto en el desempeño de las MIPYMES colombianas. *Revista FIR FEADPYME International Review*, 2 (3), 49-59

**García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012).** Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

**Garvin, D. (1993).** Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91. [https://doi.org/10.1016/S0267-3649\(00\)88914-1](https://doi.org/10.1016/S0267-3649(00)88914-1)

**Garvin, D., Edmondson, A. y Gino, F. (2008).** Is yours a Learning Organization? *Harvard Business Review* 86 (3),109-134.

[https://www.researchgate.net/publication/5440662\\_Is\\_Yours\\_a\\_Learning\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/5440662_Is_Yours_a_Learning_Organization)

**Garzón, M. y Fischer, A. (2008).** Modelo teórico de aprendizaje organizacional. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34180509&lang=es&site=ehost-live>

**Garzón, M. y Fischer, A. (2010).** Estudio descriptivo sobre el aprendizaje organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia y República Dominicana. *Investigación Administrativa*, (106), 18-52. Recuperado de <http://www.sepi.escasto.ipn.mx/Revista/Documents/revistas/RIA106.pdf>

**Gilaninia, S., Abdolhasan, M., Rankouh, A., & Student, M. A. (2013).** Overview on the importance of organizational learning and learning organization Milad Abbas poor Gildeh. *Journal of Research and Development*, 1(2), 44-49. Recuperado de: [https://www.arabianjbmr.com/pdfs/RD\\_VOL\\_1\\_2/4.pdf](https://www.arabianjbmr.com/pdfs/RD_VOL_1_2/4.pdf)

**Göhlich, M. (2016).** Organisation und Methode. In S. M. Pätzold, Schröer. Andreas Göhlich. Michael Weber & H. Pätzold (Eds.), *Organisation und Theorie. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (p. 11-21). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13299-6>

**Gómez, J., Gurrola, C. y Villarreal, D. (2013).** Las Barreras o Incapacidades de Aprendizaje Organizacional en la Micro, Pequeña o Mediana Empresa (Mipyme) de Durango Capital. Trabajo presentado en *XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas (ACACIA)*. Zapopan, Jalisco.

**Gómez, J., Villarreal, F. y Villarreal, D. (2015).** Las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y celulosa de México. *Universidad & Empresa*, 17(29), 35-62. Doi: <dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>

**Gómez, J. (2017).** La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Universidad & Empresa*, 19(33), 113-136. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4969/3702>

**Gómez, M. y Gómez, J. (2018).** Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá- Colombia y Durango- México. *Estudios Gerenciales*, 34 (148), 336-346. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21257589008>

**González, J., Aponte, H. y Salazar, J. (2013).** Estudio de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso en Boyacá, Colombia. Trabajo presentado en el *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad Universitaria. México, D.F

**Gore, E. y Dunlap, D. (2006).** Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías de la organización. Buenos Aires: Granica.

**Gundermann, H. (2004).** El método de los estudios de caso. En M. Tarrés, Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social (p. 403). México D.F.: Colegio de México / FLACSO.

- Hernández, J.,** Melgoza, R. y Espinoza, J.de J. (2010). Aprendizaje Organizacional en las Mipymes. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 3 (3), 1-10.
- Hernández, R.,** Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill
- Huber, G. P.** (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hueso, A. y** Cascant, M. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Valencia, Universitat Politècnica de València
- INEGI. (2018). Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- INEGI** (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE\\_15.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf)
- Kiziloglu, M.** (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research*, 7(3), 17-34.
- Kofman, F.** (2005). Aprendizaje, Saber y Poder. In F. Kofman (Ed.), *Metamanagement. La nueva ciencia de los negocios* (2da Edición). Gránica.
- KPMG** (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. México. Recuperado de: [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)
- Lara, L.** (2017). *Aprendizaje Organizacional, estudio de caso. Aprendizaje organizacional en una organización pública de Colombia*. (Tesis de Maestría) ISEC LISBOA. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21886/1/PFM%20Aprendizaje%20organizacional%20novo.pdf>
- Levitt, B. y** March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1988), 319–340. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Londoño, J. y** Acevedo, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4 (7), 103-118. Recuperado de <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/issue/view/58>
- López, G.,** Gil, M. y Bolio, C. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (2), 161-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360452099005.pdf>
- Lugo, M.** (2018). Aprendizaje Organizacional como proceso de generación de conocimiento. Trabajo presentado en el XVI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Montreal, Canadá
- Marquardt, M.** (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to learning*. (3rd Edition). Edición Kindle
- Martínez, I. y** Martínez, J. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 537-566. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437721111158198>
- Mayorca, E.** (2010). *Aprendizaje organizacional como factor de cambio caso: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Cartagena*. (Tesis de Maestría), Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4548/1/940402.2010.pdf>

- Mbengue**, A. y Sané, S. (2013). Organizational Learning Capability: Theoretical analysis and empirical study in the context of Official Development Aid project teams. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(1), 26–39. <https://doi.org/10.1002/CJAS.1238>
- Meriño**, I. y Garzón, M. (2017). El aprendizaje organizacional aplicado a procesos administrativos en la Facultad de Ingeniería de una Universidad. *Revista Espacios*, 38 (2), 1-16. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n02/17380201.html>
- Mihi-Ramírez**, A., García-Morales, V. y Martín-Rojas, R. (2011). Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.521>
- Moguel**, M. (2003). *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectiva. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México* (tesis doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. México, D.F.
- Montenegro**, S. y Schroeder, I. (2017). Innovación, Creatividad y Aprendizaje Organizacional: Desafíos de la Práctica Profesional. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 3 (1), 74-88. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/aifp/article/view/18309>
- Moreno**, M., Vargas, A. y Pelayo, Y. (2009). La investigación cualitativa a través del estudio de casos: referencia a la investigación en turismo. En *La adaptación del turismo a los cambios globales: II jornadas de investigación en turismo* (541-563), Sevilla: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales.
- Morris**, C. y Maisto, A. (2005). *Introducción a la psicología* (12th ed.). México: Pearson Education.
- Moscoso**, A. y Gómez, O. (2011). *Caracterización del aprendizaje organizacional en una empresa de servicios de la ciudad de Bogotá*. Tesis de Especialidad. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia.
- Nonaka**, I. (1994). A Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka**, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company* (1st Edition). Oxford University Press. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)80234-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)80234-X)
- Nonaka**, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento* (Primera Ed). Mexico City. Oxford. Recuperado de: [https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod\\_resource/content/1/Nonaka y Takeuchi\\_cap\\_3.pdf](https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka_y_Takeuchi_cap_3.pdf)
- Ordóñez**, P. y Parreño, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 11(1), 165–177.
- Ormrod**, J. (2005). *Aprendizaje Humano*. (4ª. Edición). Madrid: Pearson Educación
- Pérez-López**, S., Montes-Peón, J. y Vazquez-Ordás, J. (2007). Organizational Learning As A Determining Factor In Business Competitiveness. *Human Resource Development International*, 8(2), 147–164.
- Peréz**, J. y Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional Estudio de casos. *Pensamiento & Gestión*, (22), 256–282. <https://doi.org/1657-6276>
- Romero**, F. (2013). Alcances y Limitaciones de los modelos de capacidad predictiva en el análisis del fracaso empresarial. *AD-minister*, (23). Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/2243/2143>
- Saadat**, V. y Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (230), 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>

**Sánchez-Sánchez, A.** (2005). El aprendizaje organizacional en las empresas sociales del Estado, adscritas a la Secretaría de Salud. In *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (Vol. 4, pp. 139–158).

**Sánchez, J.** (2009). Social learning and entrepreneurial intentions: A comparative study between Mexico, Spain and Portugal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(1), 109–119. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-5342009000100009&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-5342009000100009&script=sci_arttext&tlng=es)

**Sandoval, M.** (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas. Cholula, Puebla; México.

**Shunk, D.** (2012). *Learning Theories. An Educational Perspective* (Sixth Edit). Boston: Pearson Education. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

**Secretaría de Economía.** (2016). Informe Económico y Estatal de Hidalgo. Pachuca: Secretaría de Economía. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/43794/Hidalgo.pdf>

**Senge, P.** (2010). La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires: Granica.

**Shin, H., Picken, J. y Dess, G.** (2017). Revisiting the learning organization. *Organizational Dynamics*, 46(1), 46-56. Recuperado de: <https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/revisiting-the-learning-organization-P0A59OjCt5>

**Shoid, M., Kassim, N. y Salleh, M.** (2011). Organisational Learning Capabilities and Knowledge Performance: A Conceptual Framework. *Proceedings of the 2011 ...*, 10, 604–608. Recuperado de: <http://www.ipedr.com/vol10/113-ICSEP2011-S20097.pdf>

**Shrivastava, P.** (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Study*, 20(1), 7–28.

**Shuell, T. J.** (1986). Cognitive Conceptions of Learning. *Review of Educational Research*, 56(4), 411–436. <https://doi.org/10.3102/00346543056004411>

**Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones.** SINCO (2011). México: INEGI

**Solf, A.** (1998). La ‘organización que aprende’ y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 29–47. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147112813003.pdf>

**Soto, R.** (2017). *El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior*. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Toluca, Estado de México.

**Stable, Y.** (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. *Revista Cubana de ACIMED*, 22(3), 237-250. Recuperado de <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/130/0>

**Stable, Y.** (2016). Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia, tecnología e innovación. *Ingeniería Industrial*, XXXVII (1), 78-90. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/293653834\\_Aprendizaje\\_organizacional\\_en\\_organizaciones\\_de\\_ciencia\\_tecnologia\\_e\\_innovacion\\_Learning\\_Organization\\_in\\_Organizations\\_devoted\\_to\\_Science\\_and\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/293653834_Aprendizaje_organizacional_en_organizaciones_de_ciencia_tecnologia_e_innovacion_Learning_Organization_in_Organizations_devoted_to_Science_and_Innovation)

**Stata, R.** (1989). Organizational Learning: The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30(1), 63–73.

**Takeuchi, H.** (2006). *The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company. Japan, Moving toward a More Advanced Knowledge Economy*, Volume 2 : Advanced Knowledge- Creating Companies, 1–10. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2224-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2224-2_15)

**Terrones-Cordero, A.** (2011). Las Micro, pequeñas y medianas empresas en Hidalgo. Recuperado de *Modelos Económicos, Innovación y Estrategias de Desarrollo*. UAEH: <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/>

**Tsang, E.** (1997a). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between Human Relations, 50(1), 73–89. <https://doi.org/10.1177/001872679705000104>

**Tsang, E.** (1997b). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 9340. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2013.11.001>

**Tohidi, H.** y Jabbari, M. (2012). Measuring organizational learning capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 428-432.

**Toledo, J.** (2009). El aprendizaje organizacional y la competitividad en una pequeña empresa. Estudio de caso. *Mercados y Negocios*, 20 (10), 5-25. Recuperado de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5113>

**Villagrasa, A.,** Jiménez, M. y Hernández, J. (2015). Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de cacao-Sucre. *Revista Negotium*, 31 (11), 24-47. Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/197>

Valencia, G. y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 335-344.

**Wan-Ching, T.** (2007). Learning in small and medium enterprises (SMES)- take Taiwanese SMES as examples. *Proceedings of OLKC-Learning Fusion*, 966-979. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6cb5/d4a2ea0844c3d12c8eff09a5600f152261e7.pdf>

**Yacuzzi, E.** (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos, causales y validación. *Inomics*, 1: 296-306

**Yeung, A.,** Ulrich, D., Nason, S., y Von Glinow, M. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar ideas con impacto*. México: Ed. Oxford University Press.

**Yin, R.** (2015). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

**Yonso, M.,** Figueredo, C. y Goyo, A. (2013). El aprendizaje organizacional en las empresas editoras de medios impresos. Caso: Empresa “Al día con la noticia C.A.” *TEACS*, 6(13), 11-24. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Revistacientificateoriasenfoquesyaplicacionesenlascienciassociales/2013/no13/1.pdf>

**Zurriaga, R.,** González, P. y Martínez, A. (2014). Aproximaciones al aprendizaje organizacional. *Arxius de Ciències Socials*, (8), 89–104.

## Anexo 1

### Investigación sobre Aprendizaje Organizacional

En primer lugar, es importante agradecer su tiempo y disposición al ser partícipe en este estudio sobre el Aprendizaje Organizacional. Todas sus respuestas serán confidenciales. La información recolectada servirá para la recolección de los datos de una investigación cuyo único fin es la obtención de un grado académico basado en los estilos e incapacidades de aprendizaje dentro de las organizaciones.

Se le suplica responder todas las preguntas con honestidad. Si desconoce la respuesta exacta a una pregunta; por favor, elija la respuesta que más se le aproxime.

#### 1. Instrucciones:

El presente cuestionario se divide en tres secciones: el primero son preguntas de aproximación sociodemográfica. Algunas preguntas utilizan las palabras organización, empresa o negocio para referirse a su lugar de trabajo. En el caso de equipo, se refiere a la sección específica en la que se desempeña.

Utilice bolígrafo azul o negro para contestar la entrevista. En el caso de preguntas de opción múltiple, por favor, rellene el círculo por completo.

Por favor: no deje ninguna pregunta en blanco.

#### Parte A. Preguntas generales

1. Indique el nombre de su puesto:

2. Género:

Masculino ( )

Femenino ( )

3. Edad:

4. Último grado de estudio: Primaria ( ) Secundaria ( ) Bachillerato ( ) Licenciatura ( ) Otros:

5. Ha trabajado en otros talleres antes: Sí ( ) No ( )

6. Indique su antigüedad dentro de la organización:

Seis meses o menos ( )	De 1 a 3 años ( )	De 3 a 5 años ( )	De 5 a 7 años ( )	De 7 a 9 años ( )	Desde la fundación ( )
---------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------------------

### Parte B. Estilos de Aprendizaje Organizacional

Preguntas	No aplica	Muy Poco	Poco	Algo	Mucho	Muchísimo
1. Las nuevas ideas se adquieren dentro de las actividades personales; esto es, se aprenden nuevas técnicas o procesos dentro de las labores que se realizan en cada puesto de trabajo.	0	1	2	3	4	5
2. Las nuevas ideas se adquieren dentro de la empresa y no sólo en las labores que realizo en mi puesto.	0	1	2	3	4	5
3. Las nuevas ideas se adquieren de otros negocios o empresas.	0	1	2	3	4	5
4. Se buscan nuevas ideas fuera de la empresa como una estrategia para obtener más información que nos ayude a mejorar.	0	1	2	3	4	5
5. Vigilamos a las otras empresas y medimos nuestros avances en comparación con los de la competencia.	0	1	2	3	4	5
6. Establecemos indicadores para medir nuestro avance actual con el que teníamos en otros periodos.	0	1	2	3	4	5
7. En Consultorio de Autos se nos permite y motiva a obtener nuevas habilidades útiles para el negocio.	0	1	2	3	4	5
8. Se fomentan las nuevas competencias en relación a la función del puesto de trabajo y su relación con los equipos de trabajo. (Equipos de trabajo refiere a si perteneces a: hojalatería, pintura, servicios...).	0	1	2	3	4	5
9. Se motiva mucho el desempeño individual.	0	1	2	3	4	5
10. Se motiva a realizar un buen trabajo dentro del equipo de trabajo.	0	1	2	3	4	5

11. Se reconoce a las personas que contribuyen de manera individual al crecimiento de la empresa.	0	1	2	3	4	5
12. Se promueve o premia a las personas que son importantes y esenciales para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.	0	1	2	3	4	5
13. Se deben dominar los procesos y servicios antes de intentar nuevos.	0	1	2	3	4	5
14. Se buscan nuevas ideas aun antes de haberse implementado las viejas.	0	1	2	3	4	5
15. Se mejoran los procesos y servicios hasta que los anteriores ya han sido dominados por completo.	0	1	2	3	4	5
16. Siempre se buscan nuevas formas de realizar el trabajo.	0	1	2	3	4	5
17. La empresa se esfuerza en ser la mejor en lo que hace. “Queremos ser el número 1”, es una frase que nos define.	0	1	2	3	4	5
18. La empresa prueba nuevas ideas. Siempre se experimenta con ideas que pueden aplicarse a la empresa y que, a la larga, pueden resultar innovadoras o claves para mejorar el servicio.	0	1	2	3	4	5
19. Queremos ser los primeros en ofrecerles a los clientes un servicio único y distinto a los otros talleres.	0	1	2	3	4	5
20. Nos gustaría aplicar ideas (servicio o procedimiento) que ya hayan sido probada en otra empresa para así poder emplearla en nuestra empresa de manera segura.	0	1	2	3	4	5
21. La empresa aprende analizando lo que hacen otras empresas o negocios.	0	1	2	3	4	5
22. La empresa aprende analizando actividades específicas de otras empresas o negocios.	0	1	2	3	4	5
23. La empresa aprende cuando contrata a personas que vienen de otras empresas o negocios y tienen las habilidades que se eran necesarias para crecer	0	1	2	3	4	5

24. Aprender, día con día, es una estrategia decisiva dentro de esta la organización.	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

### Parte C. Incapacidades de Aprendizaje Organizacional

Preguntas	No aplica	Muy Poco	Poco	Algo	Mucho	Muchísimo
1. La empresa es buena para analizar las situaciones socioeconómicas y factores externos a la empresa para buscar oportunidades y posibles problemáticas futuras.	0	1	2	3	4	5
2. La empresa está activa en generar y buscar nuevos clientes.	0	1	2	3	4	5
3. La empresa es buena para percibir las amenazas y oportunidades dentro de la misma organización a largo plazo.	0	1	2	3	4	5
4. La empresa es buena para analizar el funcionamiento de sus procesos internos en busca de problemas a fin de solucionarlas los más pronto posible.	0	1	2	3	4	5
5. La empresa se asegura de que todos los empleados encuentren la información necesaria para realizar su trabajo de manera adecuada.	0	1	2	3	4	5
6. Los procedimientos laborales de la empresa funcionan bien; por lo tanto, se considera que no se requiere cambiarlos.	0	1	2	3	4	5
7. 'Si no está roto, para qué arreglarlo', es una frase que representa la actitud general de la empresa.	0	1	2	3	4	5
8. La empresa desafía a sus trabajadores con el propósito de estimular mejoras y solución de problemas.	0	1	2	3	4	5
9. Los intereses de socios, inversionistas o similares, influyen en las decisiones de nuestra empresa.	0	1	2	3	4	5
10. La empresa trata de descubrir y comunicar todo lo que ocurre en los informes, no sólo las cosas buenas y aceptables.	0	1	2	3	4	5
11. La empresa se asegura de que los empleados queden expuestos a las complejidades y necesidades del negocio.	0	1	2	3	4	5
12. Se pueden determinar las causantes de las bajas y altas del desempeño dentro de la empresa; o dentro de cada puesto de trabajo.	0	1	2	3	4	5
13. La empresa es buena para decidir cuáles serán las acciones necesarias para solucionar las bajas en el desempeño.	0	1	2	3	4	5
14. La empresa se asegura que todos los empleados accedan a más información que la que necesitan para realizar su trabajo.	0	1	2	3	4	5

15. La empresa es buena para generar y evaluar una gama de soluciones no convencionales para el bajo desempeño.	0	1	2	3	4	5
16. Se fomenta la diversidad de personas e ideas dentro la empresa.	0	1	2	3	4	5
17. Cuando se implementa una idea riesgosa pero inteligente y se fracasa, la empresa no sanciona a los responsables de la idea.	0	1	2	3	4	5
18. En la empresa no hay coordinación para conseguir las distintas metas que se tienen planeadas.	0	1	2	3	4	5
19. Los equipos de trabajo de esta empresa funcionan de manera independiente; es decir: no hay integración de unos con otros.	0	1	2	3	4	5
20. Se tiende a analizar demasiado los problemas antes de aplicar las ideas para solucionarlos, y, por consiguiente, se pierden las oportunidades de mejorar.	0	1	2	3	4	5
21. Los empleados pueden decidir libremente sobre cómo realizar su trabajo.	0	1	2	3	4	5
22. Existe dificultad para implementar nuevos procedimientos y servicios.	0	1	2	3	4	5
23. La empresa implementa cambios tecnológicos y organizacionales sin antes considerar, a fondo, las implicaciones de cada cambio.	0	1	2	3	4	5
24. Los nuevos procedimientos y servicios que se han llegado a implementar no marcan ninguna diferencia en la empresa.	0	1	2	3	4	5
25. Existe dificultad para garantizar que las acciones de la empresa sean congruentes con las metas que se propuesto.	0	1	2	3	4	5
26. En esta empresa cuando alguna decisión se lleva a cabo y toma fuerza, resulta muy difícil cambiarla.	0	1	2	3	4	5
27. Se cometen los mismos errores una y otra vez.	0	1	2	3	4	5
28. Las buenas ideas suelen desaparecer cuando no se usan regularmente.	0	1	2	3	4	5
29. No se tienen documentadas las nuevas experiencias o procedimientos que se han realizado.	0	1	2	3	4	5
30. La forma de evaluar el desempeño tiene pocas repercusiones para cambiar los malos resultados.	0	1	2	3	4	5
31. Las medidas que tomamos para mejorar el desempeño por lo general tienen poca repercusión en los empleados.	0	1	2	3	4	5
32. Siempre se está trabajando para disminuir los periodos en que se recibe la retroalimentación de clientes y de los empleados.	0	1	2	3	4	5
33. Lo que aprende un equipo de trabajo no se difunde a toda la empresa. Es decir, la nueva información se la quedan sólo unos cuantos.	0	1	2	3	4	5

34. Lo que las personas aprenden para mejorar, dentro de la empresa y en su puesto de trabajo, no se transmite a los demás empleados, muchos menos a los jefes o dueños.	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

## **Anexo 2**

### **Entrevista sobre el Aprendizaje Organizacional en Consultorio de Autos**

Te agradezco mucho tu tiempo. Espero no distraerte mucho de tus obligaciones. La entrevista que te realizaré será acerca de cómo aprende la organización. Tus respuestas serán confidenciales y siente la libertad de responder de acuerdo con tu perspectiva y experiencias. Si gustas, y te sientes cómodo, puedes contestarlas por escrito. Ninguna pregunta es con el afán de evaluar tu trabajo o el de la organización. La entrevista es con fines académicos. Si no entiendes una pregunta, puedes decírmelo y ten la libertad de preguntarme acerca de lo que no entiendas.

#### **A. Preguntas para entender el contexto de la empresa**

- a. ¿Cuál es la estrategia de tu negocio?
- b. ¿Quién toma las decisiones del negocio?
- c. ¿Cómo consideras que se organiza Consultorio de Autos?
- d. ¿Cuáles son los objetivos que tiene Consultorio de Autos?
- e. ¿Cuál o cuáles son los logros que ha tenido la empresa y a qué lo atribuye?
- f. ¿Cuál o cuáles podrían ser el o los errores o fracasos que ha tenido la empresa y cómo los enfrentó?
- g. ¿Qué aprendizaje dejó a la empresa los logros o fracasos?
- h. ¿Que no cambiarías porque han dado buenos resultados en lo administrativo, y lo operativo? ¿Qué cambiarías?

#### **B. Entrevistas para investigar los estilos de aprendizaje**

- a. Desde el inicio de operaciones de Consultorio de Autos, ¿cómo se ha modificado la manera en que se prestan los servicios?
- b. ¿Cómo se ha modificado lo que no funciona de Consultorio de Autos se ha cambiado, se ha quitado? ¿Por qué?
- c. ¿Se permiten formas alternas de realizar el trabajo? ¿Tienes un recuerdo de haberlo hecho, cómo lo hiciste?
- d. Las nuevas experiencias o formas de realizar un trabajo ¿cómo fueron sugeridas?
- e. ¿Se recolecta información de empleados y proveedores? En caso afirmativo ¿A quién les haces más caso?
- f. ¿Cómo se está al tanto de otros talleres?
- g. ¿Tienes un registro de servicios, actividades y satisfacción?
- h. ¿Cómo sabes el tipo de capacitación que tiene tu personal o cuál es la que necesita?
- i. ¿Cómo se lleva el registro de la calidad del trabajo en el negocio?
- j. La nueva tecnología de tu trabajo, ¿quién la recomendó, por qué la incluiste?
- k. ¿Me podrías decir cuáles son los tres aspectos de tu empresa?
- l. ¿Me podrías decir tres cosas que no te gustan de Consultorio de Autos?

**C. Entrevista para conocer las barreras de aprendizaje.**

- a. ¿Cómo se desarrollan o de quién parten las nuevas ideas o implementos?
- b. ¿Cómo sabes lo que necesitan tus empleados, clientes y lo que necesitan del taller?
- c. ¿Si algo sale mal, a quién le echas la culpa
- d. ¿Los departamentos toman sus propias decisiones?
- e. ¿Hay algún ritual o comportamiento que define a Consultorio de Autos?
- f. ¿Si hay algún imprevisto cómo se soluciona?
- g. ¿Quién toma las decisiones dentro de Consultorio de Autos?
- h. ¿Cuánto se tarda Consultorio de Autos en implementar un nuevo proceso?
- i. ¿Existe temor a compartir los conocimientos?
- j. ¿Cómo cambian las experiencias pasadas a Consultorio de Autos, si las cosas no salen bien a quién se culpa?