

# Determinantes del aprendizaje organizacional en una Institución de Educación Superior (IES) desde la percepción docente

## Determinants of organizational learning in an IES from the teacher's perception

VÁZQUEZ, Luis A. <sup>1</sup>

CÉSPEDES, Susana<sup>2</sup>

CEJA, Sandra N. <sup>3</sup>

PACHECO, Esteban<sup>4</sup>

FIGUEROA, Rafael<sup>5</sup>

### Resumen

El estudio que busca analizar y comprender el aprendizaje organizacional de los profesores en el Tecnológico Nacional de México Coatzacoalcos, en el estado de Veracruz-México, corresponde a una investigación de tipo descriptivo y empírico-analítico. La información se analiza desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa de tipo transversal, con un índice de aspecto investigativo y determinado con un corte único en el tiempo correspondiente al semestre agosto-diciembre 2022. Los principales resultados indican que los profesores perciben el aprendizaje organizacional pero manifiestan la necesidad de liderazgo y visión, recursos y enfrentar las barreras del aprendizaje.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, profesores, IES

### Abstract

The study corresponds to a descriptive and empirical-analytical type of research, the information is analyzed from a qualitative and quantitative perspective of a cross-sectional type, with an index of investigative aspect and determined with a single cut in time corresponding to the semester August-December 2022. The main results indicate that professors perceive organizational learning at the National Technology Campus Coatzacoalcos, but they manifest the need for leadership and vision, resources, and facing learning barriers.

**Key words:** organizational learning, teachers, IES

---

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos. Email: lvazquezg@itesco.edu.mx

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos. Email: scespedesg@itesco.edu.mx

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos. Email: scejar@itesco.edu.mx

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos. Email: epachecol@itesco.edu.mx

<sup>5</sup> Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos. Email: rfigueroas@itesco.edu.mx

## 1. Introducción

Este trabajo se enmarca en un contexto cambiante y desafiante pero que igualmente ofrece opciones de reflexión, concientización, mejora y desarrollo. Para las organizaciones es un imperativo generar estrategias de adaptabilidad al cambio, una de las cuales es sin lugar a dudas, el aprendizaje organizacional. Las IES (Instituciones de Educación Superior), como organizaciones educativas, deben aprender a trabajar en equipo, a ejercer un liderazgo humano, promover una cultura y visión con valores, proveer una estructura y recursos que fomenten el aprendizaje, tener apertura al entorno y aprender a sortear las barreras de la generación del aprendizaje. Aun con ello, no existe una garantía de éxito, pero sin el aprendizaje organizacional las probabilidades de sobrevivir se volverán más escasas. El Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos cuenta con 21 años de ofrecer servicios educativos en la región de Coatzacoalcos, Veracruz en México, así como también en las localidades aledañas para satisfacer una demanda de más de 4000 estudiantes en 13 carreras de ingeniería. Los profesores son el ingrediente esencial para fomentar en los estudiantes hábitos, disciplina, valores, competencias y habilidades que les permitan enfrentar las exigencias del mercado laboral, motivo por el cual, el aprendizaje organizacional es una necesidad en los profesores de la institución. La pandemia COVID-19 afectó a todos los sectores productivos del país y sin excepción a las IES, para que los profesores de manera inmediata aprendieran a colaborar de forma remota a través del uso de plataformas digitales, aplicaciones y software para dar cumplimiento a los planes y programas de estudio en tiempo y forma. Pero también, los profesores deben cumplir con los indicadores de productividad en el sistema educativo, entre los que destacan; publicación de artículos científicos, registro de marca y patente, desarrollo de proyectos productivos comunitarios, asesoría de tesis, publicación de obra editorial, trabajo de investigación en red y estancias académicas. Por tal motivo, el aprendizaje organizacional es objeto de estudio en la presente investigación para conocer la percepción de los docentes en el Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos.

Ante los desafíos de la neo globalización asociados a los cambios políticos, culturales, económicos, así como también las repercusiones de la actual pandemia COVID-19, las organizaciones necesitan del talento y competencias de los colaboradores para crear aprendizajes orientados hacia la creatividad e innovación que fomente la creación de nuevas estrategias, productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del mercado actual. La capacidad de aprendizaje es inherente al ser humano, porque brinda la oportunidad de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, dentro de las organizaciones, para Bandura (1997) el aprendizaje se observa a través del comportamiento de los colaboradores, para Crossan et al. (1999) son las capacidades humanas y de acuerdo con Castañeda y Pérez (2005) es el esfuerzo colaborativo para la creación de ideas. Duarte y Castañeda (2013) reflexionan que el concepto de aprendizaje es multidisciplinario porque proyecta los cambios asociados al contexto mismos que contribuyen a la transformación del entorno, generando nuevos conocimientos en función al desarrollo de la organización, para ello, la exploración y la explotación del conocimiento son cruciales al interior de las organizaciones. En términos de Pereira et al. (2016) el aprendizaje organizacional es un conjunto de saberes que se desarrolla de acuerdo a la cultura de las organizaciones, a las iniciativas generadas que provienen de las crisis surgidas en el entorno para fomentar la creatividad e innovación. Hoy en día, las organizaciones inteligentes requieren del conocimiento, de las experiencias, de las relaciones laborales, del trabajo en equipo y de la filosofía organizacional para la generación del aprendizaje continuo.

En el mismo sentido, Pertuz et al. (2019) estudian que el aprendizaje organizacional consiste en la explotación y exploración del conocimiento que coadyuva a la supervivencia de las organizaciones, así como también es importante reconocer que el aprendizaje es un aliado en el crecimiento y desarrollo de las mismas, en el cual intervienen factores como el capital financiero, la productividad de los colaboradores y la estructura

organizacional que brinde la apertura de fomentar el aprendizaje. Considerar el aprendizaje en las organizaciones para Rivera (2019) significa potencializar el rendimiento de los colaboradores derivado de la flexibilidad existente en los procesos para incrementar la productividad, la motivación, la eficiencia y la adaptación al cambio. El aprendizaje permite la creación de una cultura en evolución y dirigir los objetivos hacia la meta deseada con el desarrollo de estrategias exitosas. Para el autor es relevante que el aprendizaje organizacional se lleve a cabo de manera individual, grupal y organizacional. Después de analizar lo anteriormente expuesto, en la tabla 1 se analizan los principales precursores del aprendizaje organizacional de acuerdo con Rodríguez y Herrera (2021).

**Tabla 1**  
Evolución del concepto de  
aprendizaje organizacional

<b>Autor</b>	<b>Aprendizaje organizacional</b>
March y Olsen, (1975)	El aprendizaje es un proceso continuo, por lo que las organizaciones deben transformar el entorno.
Swieringa y Wierdsma, (1995)	El aprendizaje conduce a la innovación para ofrecer nuevos productos y servicios.
Davenport y Prusak, (1998)	El aprendizaje organizacional se deriva del colaborador para eficientar los procesos productivos.
Crossan et al., (1999)	El aprendizaje permite el desarrollo de competencias de los colaboradores, que a su vez, se convierte en un diferenciador para la organización.
Friedman, (2003)	El aprendizaje en las organizaciones impacta en los procesos y en los indicadores de productividad.
Garzón-Castrillón y Fisher, (2008)	El aprendizaje de los colaboradores necesita convertirse en un recurso estratégico para el desarrollo económico de la organización.
Simonen y Mc Cann, (2010)	El aprendizaje organizacional brinda la oportunidad de influir en la toma de decisiones.

Nota: Elaboración propia a partir de  
Rodríguez Lara y Herrera Caballero (2021)

Para Cantú (2022) el mundo actual vive los efectos de la revolución 4.0 que se caracteriza por la inclusión de la ciencia, la tecnología, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la big data y la era de la digitalización, sin embargo, a esta revolución se suma el riesgo, la incertidumbre, la vulnerabilidad, así como también la pandemia COVID-19 que generan trastornos en las organizaciones, como una especie de caos y de complejidad para reconfigurar la estructura y la cultura de las empresas que permita generar nuevos aprendizajes y competencias que den respuestas inmediatas a un entorno en constante cambio.

### **1.1. Las organizaciones que aprenden en América Latina**

El aprendizaje organizacional (AO) es un elemento que propicia el desarrollo y la innovación en las organizaciones, es un factor fundamental en el trabajo colaborativo entre sus integrantes a nivel individual, grupal y organizacional, lo que permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Rivera (2019) la adquisición de conocimientos debe ser prioridad para las organizaciones, derivado de ello se puede influir en el rendimiento y productividad de los trabajadores. Dentro de este marco, se puede analizar el estado actual de las variables de estudio en América Latina, desde dos perspectivas: el ámbito empresarial y el contexto educativo. En un estudio reciente que se hizo sobre el aprendizaje organizacional a 81 medianas empresas de Colombia, Pertuz y Pérez (2020) establecieron que los colaboradores de la empresa

mantienen una participación activa en la resolución de problemas, lo que produce un aumento en la cultura del aprendizaje, sin embargo, se menciona que se requiere fortalecer la infraestructura que da soporte a los procesos del AO, mediante el uso de las herramientas tecnológicas, que permitan difundir y almacenar los nuevos conocimientos. Así mismo, se plantea que las empresas presentan dificultades para gestionar los recursos que permitan desarrollar proyectos innovadores. En este sentido, en Ecuador se analizó la orientación al aprendizaje y su importancia en los resultados de las pymes ecuatorianas, Gallo (2020) dicta que sí existe relación entre estos elementos, sin embargo no se alcanzan niveles significativos en cuanto al desarrollo de nuevas pymes, esto se debe a la cultura empresarial, la cual debe poner énfasis en estudios de mercado y realizar investigación para el desarrollo de nuevos productos y servicios, teniendo en cuenta que la orientación al aprendizaje impacta en la proactividad de los colaboradores así como en su capacidad innovadora.

Por otra parte, Montenegro y Schroeder (2020) realizaron un estudio en pequeñas y medianas organizaciones en Córdoba Argentina, la investigación se basó en comprender las condiciones estructurales y dinámicas de la organización, que promuevan hábitos de interacción en consecuencia de la producción de conocimiento, aprendizaje e innovación eficaz. Los hallazgos sostienen que el pensamiento sistémico influye considerablemente en la forma en la que se abordan los problemas y, en consecuencia, en el logro de mejoras, aprendizaje compartido, construcción de conocimiento e innovaciones, los cuales se presentan de forma general y como medio de interacción más que como una competencia individual.

En este contexto de antecedentes se analiza de igual forma los hallazgos encontrados en el ámbito educativo. Con respecto al nivel de educación básica, Cavada (2022) realizó un estudio en Monterrey, Nuevo León, México en donde se analizaron los tres factores de la escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares, la cual mide la cultura del aprendizaje, claridad estratégica y el aprendizaje grupal. Sus conclusiones fueron que el AO se desarrolla mediante las actividades cotidianas que se llevan a cabo en la organización y la relación con los valores y el modelo educativo de la institución.

En consecuencia, la participación de los directivos es fundamental ya que son ellos los responsables de guiar las prácticas hacia la gestión del conocimiento. Por otra parte, se encuentra una investigación que realizó Paredes et al. (2021) a docentes de nivel secundaria en Perú; se estudió al AO y su influencia en el bienestar laboral. Los estudios demuestran que el aprendizaje sí influye en el bienestar laboral, de tal manera que se recomienda contar con las condiciones que fomenten un entorno idóneo con disposición al trabajo por parte de los colaboradores, disponibilidad de los recursos y el reconocimiento de los líderes de los equipos de trabajo a la labor del docente. Con respecto al nivel educativo superior, Muñoz y Sánchez (2020) realizaron un estudio en el Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao Perú, derivado de ello encontraron que la primera fase del AO es obtener conocimiento y experiencia de forma individual, posteriormente se da un aprendizaje colectivo con base en el trabajo en equipo, sin embargo para pasar del conocimiento individual al colectivo se requiere de un líder que mantenga la unión del equipo de trabajo sobre todo en momentos críticos en las que se deben de tomar decisiones bajo presión.

Asímismo, sostienen que para que el aprendizaje organizacional sea sostenible se requiere de tres elementos: documentar el aprendizaje, capacitación y autoevaluación permanente de los procesos organizacionales. Como se puede apreciar en las ideas antes expuestas, tanto las pymes como las instituciones educativas son conscientes del impacto que tiene el AO para sus organizaciones, identifican que tiene relación con la productividad y la competitividad organizacional. De acuerdo a Rivera (2019) el aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que se estudia desde una perspectiva global entre la empresa y sus colaboradores. Como resultado es imperante que el aprendizaje organizacional se aborde como un proceso organizacional.

## 1.2. El aprendizaje como recurso en la sociedad del conocimiento en las IES

Las Instituciones de Educación Superior, IES, son un factor elemental en el aprendizaje de los estudiantes universitarios, es por ello, la preocupación por enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje, que brinde la posibilidad de satisfacer las necesidades del mercado laboral en un contexto ambiguo, vulnerable y en constante cambio.

Espinosa et al. (2019) sostienen que a pesar de que las clases se realizan en condiciones similares, los estudiantes logran el aprendizaje de diferentes formas y estilos, lo que le permite alcanzar una especie de satisfacción. Para Guerra et al. (2019) las propuestas educativas basadas en el aprendizaje colaborativo posibilitan el desarrollo de sentimientos de pertenencia, aceptación y cooperación entre los alumnos, así como las habilidades sociales y de comunicación necesarias para las relaciones de interdependencia de sus participantes, de esta forma, la educación y las estrategias utilizadas en el aprendizaje cooperativo permiten a los estudiantes adquirir conocimientos académicos, desarrollar su motivación y autoestima, así como promover el proceso de autorregulación. De igual forma, Covarrubias et al. (2019) consideran que las universidades poseen escenarios dinámicos y complejos, aun cuando tienen la responsabilidad de generar y promover el capital humano y la cultura de una nación. Dado lo anterior, la heterogeneidad de los estudiantes que ingresan a las universidades es una realidad desde hace tres décadas. Así mismo, López y Sevillano (2020) aseguran que los estudiantes pasan gran parte de su tiempo conectados en la era digital, utilizando dispositivos electrónicos fijos y móviles, lo cual brinda la posibilidad a los jóvenes de desarrollar sus competencias digitales; por lo que es posible dirigir la atención a la creación de grupos de práctica o comunidades que comparten el espacio y las características de las afinidades, donde el aprendizaje se construye espontáneamente a partir de la interacción con los demás.

Una característica notable dentro de las comunidades de la experiencia es que consideran la forma en que se valida la educación, ya que en estas comunidades no siempre existen procesos formales de evaluación. La validación del conocimiento se consigue al impartir indirectamente a través del reconocimiento social, o el prestigio que un usuario puede alcanzar dentro de una comunidad, contribuyendo al proceso de aprendizaje. El aprendizaje en las IES par Clara y Vega (2020) debe conducir a una educación con orientación hacia el desarrollo económico y social del país. Motivo por el cual, las IES, requieren de inversión en infraestructura, ciencia y tecnología para enfrentar los cambios derivados del fenómeno de la globalización, de los cambios políticos, económicos, culturales y los relacionados con la diversidad.

Ante las exigencias sociales, culturales y económicas que demanda el mundo, Roa (2021) considera que la educación superior debe brindar a los estudiantes las herramientas necesarias para que puedan reconstruir sus esquemas de conocimiento a partir de sus experiencias previas. Sin embargo, para lograr este cambio, es necesario que los docentes vean en los alumnos como seres humanos con una gran experiencia y conocimientos previos, fruto de su relación con el entorno y ayudarlos a partir de esos conceptos trascendentales. Con base en los estudios de Gil et al. (2021) afirman que los contextos de aprendizaje generados por el Aprendizaje Basados en Problemas, ABP, son de gran utilidad para la formación de egresados universitarios, con perfiles que respondan a las demandas de un mercado laboral activo, interdisciplinario y flexible, que permita la generación del aprendizaje de manera profunda e independiente como una herramienta importante para el desarrollo profesional.

Desde otra perspectiva, Moreno y Valenzuela (2021) apuntan que el aprendizaje conduce al desarrollo de habilidades cognitivas y físicas de acuerdo al género, por lo que puede tener un impacto en el mercado laboral para el desempeño de un trabajo básico, manual y administrativo dentro de las organizaciones, de tal forma que

permita analizar la correspondencia de la formación académica y profesional con la retribución del mercado laboral. Desde la perspectiva de Céspedes et al. (2022) el estudio del aprendizaje debe conducir a la economía de un país, para ello es necesario incluir los factores de la producción: tierra, trabajo, capital, tecnología y conocimiento que permita dar paso a la sociedad del conocimiento.

Para la realización del presente estudio, se toma como referencia las aportaciones de Tintoré y Arbós (2013) para conocer el aprendizaje organizacional en la IES, de acuerdo a las siguientes dimensiones de estudio:

**Trabajo en equipo:** La capacidad de los profesores para integrarse y colaborar para alcanzar un meta determinado en su contexto laboral.

**Liderazgo y visión:** La habilidad de influir de manera positiva y con una visión que permita traspasar fronteras en las metas planteadas.

**Cultura y valores:** La capacidad de fomentar u cambio de paradigmas sobre nuevas formas de trabajo de acuerdo a los valores existentes en la organización.

**Estructura:** El reconocimiento de la autoridad y poder en la institución educativa para la coordinación de esfuerzo y trabajo a realizar.

**Recursos:** La disponibilidad de las IES para integrar los elementos necesarios que permitan entrelazar los recursos humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y el conocimiento de los colaboradores para un fin común.

**Apertura al entorno:** Las iniciativas de las IES para adaptarse a los nuevos cambios y vincular con otras IES el trabajo colaborativo.

**Barreras del aprendizaje:** Reconocer la existencia de la resistencia al cambio en el contexto laboral.

Bajo el siguiente enfoque, se analizan cada una de las dimensiones propuestas que permitan analizar y comprender el aprendizaje organizacional de los profesores en el Tecnológico Nacional de México Coatzacoalcos, en el estado de Veracruz-México.

## Objetivo general

Analizar los determinantes del aprendizaje organizacional en los profesores del Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos.

## Hipótesis de investigación

Existen diferencias estadísticamente significativas sobre el aprendizaje organizacional de los profesores en el Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos

---

## 2. Metodología

La investigación que aquí se expone corresponde a un estudio de tipo descriptivo, empírico-analítico de acuerdo con Ortíz (2015) la información se analiza desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa de tipo transversal con un corte único en el tiempo tiempo correspondiente al semestre agosto-diciembre 2022, con base en Salina y Cárdenas (2009).

## 2.1. Participantes

Para la determinación del análisis de los datos se cuenta con una población de 176 docentes en el ciclo escolar agosto-diciembre de 2022. Para ello, se determinó una muestra de tipo no probabilística a conveniencia de 150 profesores del Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos. En la muestra, el 42.7% de los participantes son del género masculino y el 57.3% del género femenino. En la tabla 2 se exponen los datos sociodemográficos de la muestra obtenida.

**Tabla 2**  
Datos sociodemográficos de los profesores del  
Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos

Edad	Nivel profesional	Antigüedad	Nivel de plaza docente
30-35 Años 14%	Licenciatura 32%	1-5 Años 2.7%	Asociado 26.6%
36-40 Años 18%	Maestría 68%	6-10 Años 13.3%	Asignatura 70.7%
41-45 Años 22%		11-15 Años 52%	Eventual 2.7%
46-50 Años 46%		16-20 Años 8%	
		Más de 21 años 24%	
Total 100%	Total 100%	Total 100%	Total 100%

Nota: Elaboración propia (2023) a partir de los datos procesados en el SPAA.

## 2.2. Técnicas e instrumentos

Para la realización de la investigación se aplicó un instrumento de medición sobre aprendizaje organizacional en las IES de acuerdo con Tintoré y Arbós (2013) el cual consta de siete dimensiones a medir: Trabajo en equipo, liderazgo y visión, cultura y valores, estructura, recursos, apertura del entorno y barreras del aprendizaje, con un total de 117 ítems. Tiene un Alfa de Cronbach de 0.980, lo cual significa que es válido y confiable para su aplicación en el Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos de acuerdo con Hernández et al. (2014). Tiene una escala de Likert donde 1 es nada de acuerdo, nunca, nada; 2 algo de acuerdo, alguna vez, en poca cantidad; 3 bastante de acuerdo, casi siempre, en bastante cantidad y 4 totalmente, siempre y mucho.

## 2.3. Procedimiento

Derivado de la pandemia COVID-19 que actualmente persiste en nuestro país y a nivel mundial, se determinó la aplicación de la encuesta a través del formato en línea de Google form, se compartió el link a los profesores a través del correo institucional y en los diversos grupos de whatsapp correspondientes a las academias de ingenierías en los cuales los profesores son integrantes. En seguida, los datos fueron procesados y analizados en el software estadístico Statistical Package for Social Sciences, SPSS, para conocer los resultados del objeto de estudio.

## 3. Resultados y discusión

Una vez realizada la revisión de la literatura, la determinación y construcción del marco teórico y elección de la muestra, se expuso a continuación una prueba de parametría o normalidad que condujo a la comprobación de la prueba de hipótesis de investigación. En la tabla 3 se analizan los resultados obtenidos.

**Tabla 3**  
Prueba de parametría  
o normalidad  
**Estadísticos de prueba<sup>a</sup>**

		Aprendizaje Organizacional
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0.237
	Positivo	0.119
	Negativo	-0.237
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.435
<b>Sig. asintótica(bilateral)</b>		<b>0.033</b>

<sup>a</sup> Variable de agrupación: Género

Elaboración propia (2023) a partir de los datos  
obtenidos en el simulador estadístico SPSS

Con base a Ramírez-Ríos y Polack (2020) la prueba paramétrica establece que si el nivel de significancia asintótica es menor a 0.05 representa una prueba de parametría no normal, como en este caso. Es importante mencionar que debido a los resultados obtenidos, se determina la prueba Z de Kolmogorov-Smirnow por ser una muestra mayor a 50 sujetos de estudio. En la tabla 4 se analizan los resultados obtenidos de acuerdo a la prueba de U de Mann-Whitney para dar continuidad a la prueba de hipótesis.

**Tabla 4**  
Prueba de hipótesis de  
U de Mann-Whitney  
**Estadísticos de prueba<sup>a</sup>**

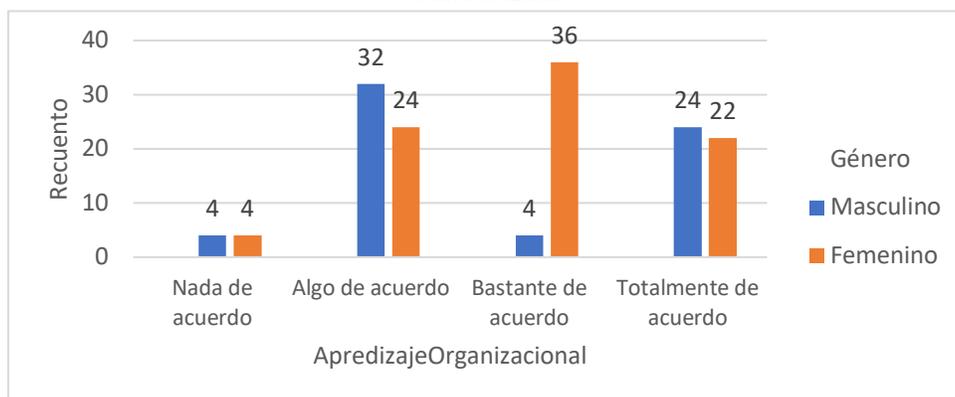
	Aprendizaje Organizacional
U de Mann-Whitney	2504.000
W de Wilcoxon	4584.000
Z	-0.993
<b>Sig. asintótica(bilateral)</b>	<b>0.321</b>

<sup>a</sup> Variable de agrupación: Género

Elaboración propia (2023) a partir de los datos  
obtenidos en el simulador estadístico SPSS

Los resultados indican que la hipótesis de investigación se rechaza, al no existir una diferencia estadísticamente significativa entre la forma en que los profesores perciben el aprendizaje organizacional en el Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos, es decir, desde el dato sociodemográfico del género, los profesores hombres y mujeres pueden aprender de manera similar. Para comprender lo anteriormente expuesto, en la figura 1 se realiza una tabla cruzada para analizar las respuestas de los resultados obtenidos.

**Figura 1**  
Tabla cruzada

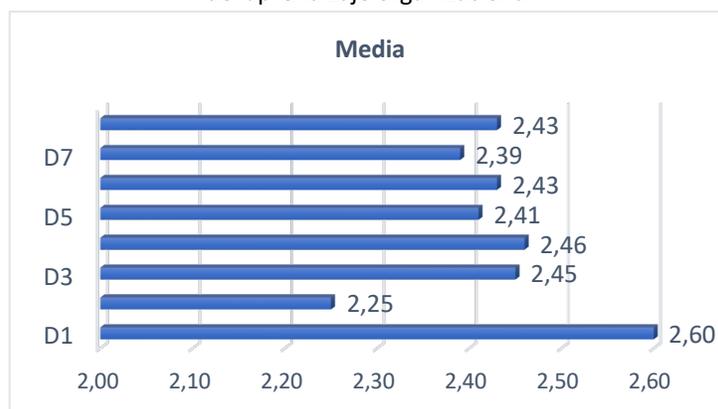


Elaboración propia (2023) a partir de la información procesada en el SPSS

En la figura se observa que la participación de 32 profesores hombres tuvieron una respuesta de “algo de acuerdo” y 36 profesores mujeres, “bastante de acuerdo”, motivo por cual, se confirma la comprobación de hipótesis de investigación.

Sin embargo, el aprendizaje organizacional por parte de los docentes de la institución perciben por encima de la media general las siguientes dimensiones: Trabajo en equipo, la cultura y valores, la estructura y la apertura al entorno, las dimensiones que no perciben los profesores en la institución son: Liderazgo y visión, los recursos y las barreras del aprendizaje. En la figura 2 se observan los resultados obtenidos.

**Figura 2**  
Media y media general de las dimensiones del aprendizaje organizacional



Nota: Elaboración propia (2023) con base en los datos procesados en el SPSS

Por lo tanto, para que los docentes perciban el liderazgo, es necesario que la institución comunique sus metas a corto, mediano y largo plazo así como también se involucre a los profesores para que sean parte del crecimiento y desarrollo de la institución. Los recursos son un factor imprescindible para garantizar el aprendizaje en los profesores, la generación de la creatividad e innovación, la implementación de las tecnologías de la información, la gestión del talento humano, la generación del conocimiento y la apreciación y valoración del capital intelectual. Los profesores manifiestan algunas barreras en el aprendizaje como resistencia al cambio, enfrentar el riesgo, el

fracaso, el ritmo acelerado del aprendizaje, así como la competencia existente entre los colaboradores y la mala comunicación en el contexto laboral. El COVID-19 ha provocado el mayor desafío en las IES, el Tecnológico Nacional de México ha enfrentado las consecuencias de dicha pandemia al capacitar a los colaboradores de manera inmediata, fomentar el trabajo en línea para dar continuidad a los programas y planes de estudio así como también favorecer los servicios educativos, para contribuir en la formación académica y profesional de los estudiantes y satisfacer las demandas del mercado laboral en tiempos de adversidad.

Desde la perspectiva de los datos sociodemográficos, pueden brindar la oportunidad de comprender las respuestas obtenidas, ya que el 68% de la plantilla docente posee un grado de maestría, el 52% tiene una antigüedad superior a los 11 años y el 70.7% es profesor de asignatura, en este sentido, el aprendizaje organizacional está latente en los profesores de la institución. En la óptica de Blázquez y Alarcón (2020) para las IES no deben existir diferencias significativas en el aprendizaje de los hombres y mujeres, al contrario deben fomentar la igualdad, puesto que todos los integrantes merecen destacar sus competencias y habilidades que contribuyan al mayor rendimiento de sus funciones y productividad. Para Jerónimo et al. (2021) el aprendizaje organizacional en las IES, debe contribuir a fomentar la calidad educativa y aportar por el desarrollo de ciencia, tecnología y desarrollo. Para ello se requiere recursos financieros que incentiven la labor docente. La nueva producción del conocimiento, desde la perspectiva de Aroca (2022), no tiene diferencias entre los hombres y mujeres, factores como la globalización y una economía cambiante, requieren de personas de ambos sexos capaces de demostrar sus habilidades y competencias para dar paso a la creación de nuevos conocimientos. Sin embargo, para Montes de Oca (2019), las IES manifiestan diferencias de género no sólo en el aprendizaje organizacional, sino en las oportunidades laborales, en la tecnología, en la cultura de las instituciones; para ello, se requieren de políticas que brinden la oportunidad por igual a los profesores involucrados.

Cabe reconocer que en el Tecnológico Nacional de México el aprendizaje organizacional se encuentran en igualdad de condiciones, tanto los hombres como mujeres profesores porque poseen las mismas posibilidades de aprender y generar conocimiento en beneficio de la comunidad estudiantil y de la institución educativa. Los profesores son jóvenes y es un elemento a su favor para aprovechar el aprendizaje organizacional en la institución, el 52% manifiesta que el aprendizaje organizacional en la institución es de alto nivel y el 36% considera que en su facultad el nivel de aprendizaje organizacional también es muy alto.

---

#### 4. Conclusiones

Este trabajo de investigación ha pretendido plasmar la opinión que del aprendizaje organizacional tienen los docentes de una IES. Para ello, se ha establecido la pertinencia del estudio al afirmarse que el aprendizaje organizacional es esencial en el proceso de adaptación de las organizaciones.

En este sentido, se ha establecido un marco teórico donde se afirmó las bondades que brinda el aprendizaje organizacional dentro de las cuales destacan trabajo en equipo, liderazgo y visión, cultura y valores, estructura, recursos, apertura del entorno y barreras del aprendizaje. Tales bondades, a la postre, serían constitutivas de las dimensiones plasmadas en el instrumento.

Igualmente, se describió el papel que ha jugado el aprendizaje organizacional en el contexto latinoamericano, tanto en las empresas como en el sector educativo de las IES. La metodología que se siguió para lograr el objetivo establecido previamente es la de un estudio de tipo descriptivo, transversal, empírico-analítico, con información analizada cuantitativamente que permitió comprobar la hipótesis de trabajo, pues no se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género sobre el aprendizaje organizacional de los profesores en el

Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos, lo cual es coherente con la teoría y los hallazgos encontrados.

Si bien esta investigación ha demostrado que no existen diferencias significativas por género en la percepción que se tiene del aprendizaje organizacional en una IES, aun queda camino por recorrer. Así, se recomienda hacer más investigación para obtener conocimientos de otros aspectos del aprendizaje organizacional como, por ejemplo, identificar las dimensiones percibidas como menos favorables, encontrar sus causas para que posteriormente se pueda trabajar en ellas.

---

## Referencias bibliográficas

- Aroca Aroca, M. (2022). Concepción de un nuevo paradigma educativo desde la perspectiva de género. *Revista Cultura Educación y Sociedad*, 13(1), 19–40. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.13.1.2022.02>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Blázquez Vilaplana, B., & Alarcón González, J. . (2020). Innovar con perspectiva de género en los Grados de Ciencias Sociales. La experiencia en la Universidad de Jaén. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 7–24. Recuperado a partir de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/4976>
- Cantú Ortiz, A. (2022). Las organizaciones educativas en la era Covid. *Revista Administración Y Organizaciones*, 25(49), 114-121. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2022v25n49/Cantu>
- Castañeda D.I. and Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.24. 2-15.
- Cavada Maldonado, M. F. (2022). El aprendizaje organizacional en institución educativa en Monterrey, Nuevo León: Un estudio de caso. *Revista Vinculatégica EFAN*, 8(5), 125–133. <https://doi.org/10.29105/vtga8.5-271>
- Céspedes Gallegos, S., Clara Zafra, M. Ángel, & de León Cortés, G. (2022). Factores de economía del aprendizaje en un contexto educativo. *Revista Vinculatégica EFAN*, 8(5), 1–13. <https://doi.org/10.29105/vtga8.5-181>
- Clara Zafra, M. Ángel, & Vega Zárate, C. (2020). La noción de Educación de Calidad a nivel superior: una reflexión crítica desde el discurso del desarrollo. *Revista Interconectando Saberes*, (10). <https://doi.org/10.25009/is.v0i10.2672>
- Covarrubias Apablaza, C., Acosta Antognoni, H., & Mendoza Lira, M. (2019). Relación de Autorregulación del Aprendizaje y Autoeficacia General con las Metas Académicas de Estudiantes Universitarios. *Revista Formación universitaria*, 12(6), 103-114. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000600103>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Davenport, T. H. y Prusak., L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

- Duarte Aponte, S. & Castañeda Zapata, D. (2013) A model of organizational learning in practice. *Revista Estudios Gerencias*. 29 (2013) 439-444. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.009>.
- Espinoza Poves, J., Miranda-Vílchez, W., & Chafloque-Céspedes, R. (2019). Los estilos de aprendizaje Vark en estudiantes universitarios de las escuelas de negocios. *Revista Propósitos y Representaciones*, 7(2), 384-414. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.254>
- Friedman, V. J. (2003). The individual as agent or organizational learning. En M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child y I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning & knowledge* (pp. 398-414). Oxford University press.
- Gallo Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (8), 57–78. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3>
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Revista Pensamiento y Gestión*, (24), 195-224. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008)
- Gil Galvan, R.; Martín-Espinosa, I. y Gil-Galvan, F.J. (2021). Percepciones de los estudiantes universitarios sobre las competencias adquiridas mediante el aprendizaje basado en problemas. *Revista Educación XX1*, 24(1), 271-295, <http://doi.org/10.5944/educXX1.26800>
- Guerra Santana, Mónica, Rodríguez Pulido, Josefa, & Artilles Rodríguez, Josué. (2019). Aprendizaje colaborativo: experiencia innovadora en el alumnado universitario. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(36), 269-281. <http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20191836guerra5>.
- Hernández Sapieri, R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Jerónimo Jiménez, DM, Hernández-Triano, L., & Martínez-Jiménez, RM (2022). Aprendizaje organizacional: factor individual y producción científica en una universidad. *Revista Investigación Administrativa*, 51 (129), 1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456069571005>
- López Gil, K. S., & Sevillano García, M. L. (2020). Desarrollo de competencias digitales de estudiantes universitarios en contextos informales de aprendizaje. *Revista Educatio Siglo XXI*, 38(1 Marzo-Ju), 53–78. <https://doi.org/10.6018/educatio.413141>
- March, JG and Olsen, JP . (1975). La incertidumbre del pasado: Aprendizaje organizacional bajo ambigüedad. *Revista Europea de Investigación Política*, 3: 147- 71. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x>
- Montenegro, Gustavo, & Schroeder, Ivana. (2020). Dimensiones del pensamiento sistémico aplicado: un estudio de casos múltiple desde la perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional. *Revista Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(2), 51-68. <https://doi.org/10.26864/pcs.v10.n2.4>
- Montes de Oca O'Reilly, Alejandra. (2019). Dificultades para la Transversalización de Género en una Institución de Educación Superior. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 13 (1), 105-125. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782019000100105>

- Moreno, J. O., & Valenzuela, N. A. (2021). Asignación y Desajuste en el Mercado Laboral de México: El rol de las habilidades bajo sesgos de selección múltiple y muestras complejas. *Revista Análisis Económico*, 36(93), 5–26. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n93/Moreno>
- Muñoz Maldonado, G., y Sánchez Huarcaya, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. Voces y Silencios. *Revista Latinoamericana de Educación* .11(2) 84-102. <https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>
- Ortiz, A. (2015). Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas. Ediciones de la U. Bogotá.
- Paredes, S. A., Fuster-Guillén, D., Sánchez Castro, A., Bautista Rodríguez, E. L., & Cabezas Ramírez, T. V. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Revista Propósitos Y Representaciones*, 9(1), e1035. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>
- Pereira, Medina.A., Gómez, C., Pinto Martínez. A., Ruiz-Ochoa, M. y Meneses-Jácome, A. (2016). Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales. *Revista Docencia Universitaria*, 17, 43-54. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/6774>
- Pertuz, Vanessa, & Pérez, Adith. (2020). Organizational learning conditions and innovation management practices: an analysis of medium-sized firms. *Información tecnológica*, 31(3), 209-218. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300209>
- Pertuz, Vanessa, Pérez, Adith, Geizzelez, María L., & Vega, Adriana. (2019). Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en Medianas Empresas. *Información tecnológica*, 30(3), 59-66. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300059>
- Ramírez Ríos, A., & Polack Peña, A. M. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. *Revista Horizonte e Aiciencia*, 10(19), 191–208. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.597>
- Rivera Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 7(1), 20-25. <https://doi.org/10.15649/2346030X.496>
- Rivera Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional”, *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*. 7(1). 20-25. <https://doi.org/10.15649/2346030X.496>
- Roa Rocha, J. C. (2021). Importancia del aprendizaje significativo en la construcción de conocimientos. *Revista Científica De FAREM-Estelí*, 63–75. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11608>
- Rodríguez-Lora, V., & Herrera-Caballero, J. (2021). Aprendizaje Organizacional en Instituciones de Educación Superior. Estudio de Caso de un Grupo de Investigación. *Revista Electrónica Educare*, 25 (3), 1-13. <https://doi.org/10.15359/ree.25-3.3>
- Salinas Meruane, P. & Cárdenas-Castro, M. (2009). Métodos de investigación Social. Intiyan. <https://r.issu.edu.do/?l=11543Vxd>

Simonen, J. y McCann, P. (2010). Knowledge transfers and innovation: The role of labour markets and R&D co-operation between agents and institutions. *Papers in Regional Science*, 89(2), 295-309.  
<https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2010.00299.x>

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Addison-Wesley.

Tintoré, M., Arbós, A. (2013). Identifying the stage of growth in the organisational learning capacity of universities. *Universities and Knowledge Society Journal (RUSC)*. 10(2). 375-393.  
<http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v10i2.1330>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional