

Gestión del conocimiento organizacional: las incapacidades de aprendizaje y su relación con los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y de celulosa de México

Gestão do conhecimento organizacional: dificuldades de aprendizagem e sua relação com os estilos de aprendizagem na indústria papel e celulose cartonera México

José Gerardo Ignacio Gómez Romero

Universidad Juárez del Estado de Durango

igomez@ujed.mx

Francisco Martín Villarreal Solís

Universidad Juárez del Estado de Durango

fmvillasol@ujed.mx

María Deyanira Villarreal Solís

Universidad Juárez del Estado de Durango

devisol2000@yahoo.com.mx

Resumen

Este trabajo realiza un diagnóstico en la industria de celulosa, cartón y papel en México sobre las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje dominantes, además explora la relación entre estas variables, según Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), y sus efectos en el aprendizaje organizacional.

El instrumento de medición empleado se basó en Yeung *et al.* (2000), adaptado por Gómez (2008), y las respuestas se analizaron con un modelo de regresión lineal con las siete incapacidades de aprendizaje como variables predictoras de los cuatro estilos de aprendizaje. Se encontró evidencia estadística de una relación entre las incapacidades de aprendizaje y los estilos de aprendizaje organizacional en la industria estudiada.

Palabras clave: incapacidades de aprendizaje; estilos de aprendizaje; aprendizaje organizacional.

Resumo

Este trabalho faz um diagnóstico sobre a indústria de celulose, papel e papelão no México, em deficiência de aprendizagem organizacional e estilos de aprendizagem dominantes também explora a relação entre essas variáveis, de acordo com Yeung, Ulrich, Nason e Von Glinow (2000) e seu impacto sobre a aprendizagem organizacional.

O instrumento de medição utilizado foi baseado em Yeung et al. (2000), adaptado por Gomez (2008), e as respostas foram analisadas com um modelo de regressão linear com sete dificuldades de aprendizagem como preditores dos quatro estilos de aprendizagem. A evidência estatística de uma relação entre dificuldades de aprendizagem e estilos de aprendizagem organizacional no estudo indústria encontrados.

Palavras-chave: dificuldades de aprendizagem; estilos de aprendizagem; aprendizado organizacional.

Fecha recepción: Agosto 2014

Fecha aceptación: Noviembre 2014

Introdução

O objetivo deste estudo é investigar a possível relação entre dificuldades de aprendizagem e estilos de aprendizagem organizacional na indústria de papel, celulose e cartonera México, e determinar o que falha ocorre com mais intensidade, e para estabelecer o que estilo de aprendizagem organizacional dominante neste sector.

A Casa de Papel (2013), chama a atenção para a importância deste sector e afirma que a produção global desta indústria ascenderam a 400 milhões de toneladas em 1999. Contra todas as probabilidades e previsões de consumo de papel diminuiu devido ao aumento da época eletrônica, desde 1980, tem havido um crescimento anual de 2,5% sustentado na taxa de produção.

Exposição do problema

A globalização é o fenômeno social, econômico e político que tem, sem dúvida afetado mais recentemente a interação dinâmica ea economia entre as nações, assim como mudar sua maneira de viver e de comunicação, ele mudou sua maneira de fazer negócios (Gómez, 2008).

Além disso, Porto (2010) afirma que a economia global imposta por este fenômeno chamado de globalização, tem um horizonte de contrastes para indivíduos, organizações, instituições, empresas e nações mesmos devem aprender a gerir, se quiserem permanecer em vigor em seus domínios de competência, caso contrário, cair em um poço sem fundo, onde a expulsão do mercado não é desejada final.

Gomez (2008) argumenta que a empresa enfrenta atualmente uma mistura de todos esses fatores, é por isso que um número significativo deles desaparecer do mercado por não cumprir com os requisitos que o ambiente volátil e caprichoso lhes impõe; empresas que são capazes de se adaptar melhor às circunstâncias e às novas regras impostas pelo ambiente altamente competitivo, será o único capaz de sobreviver, como Toffler (1999) pontos.

Para Yeung et al. (2000), o conhecimento é o novo fator de sucesso de uma das organizações da sociedade pós-moderna; Eles argumentam que aqueles que conseguem gerar mais capazes de sobreviver e ter sucesso.

Huntington (2001) afirma que, como resultado das mudanças constantes, agora estamos em uma nova era, uma transição da era industrial para a era do conhecimento.

Nesta nova era da informação e do conhecimento, a característica que distingue os vencedores organizações que geram conhecimento é melhor. Choo (1999), a aprendizagem ocorre quando os funcionários de organizações reagir às mudanças que ocorrem no ambiente, quando eles percebem seus erros e corrigi-los, ou ao reagir às novas necessidades e gostos dos clientes .

Mas quando as organizações são incapazes de reagir às mudanças e exigências de um ambiente volátil e mutável, hipotecar o seu futuro, o que muitas vezes ocorre quando as organizações não explorar o potencial que eles têm, isto é, quando não beneficiar da sua capacidade aprendizagem, porque enfrentam barreiras para dificuldades de aprendizagem ou impedindo-os fazer um melhor uso do potencial que têm dentro de si (Yeung et al., 2000).

Objetivo, questões de pesquisa e hipóteses

Objetivo: investigar a possível relação entre dificuldades de aprendizagem e estilos de aprendizagem organizacional na indústria de papel, celulose e cartonera México.

Particularmente Objetivo: determinar a deficiência ocorre mais intensidade nas empresas estudadas.

Determinado objectivo estabelecer qual é o estilo dominante da aprendizagem organizacional no setor corporativo estudada.

Questões de pesquisa:

Existe uma relação entre dificuldades de aprendizagem e estilos de aprendizagem organizacional na indústria de papel, celulose e cartonera México?

Em caso de deficiência que são apresentados em mais e mais significativamente nos diferentes estilos de aprendizagem na indústria de papel, celulose e cartonera México?

Qual estilo de aprendizagem organizacional é dominante no sector estudado?

Hipótese:

H1: Existe uma relação significativa entre dificuldades de aprendizagem e estilos de aprendizagem organizacional na indústria de papel, celulose e cartonera México.

H2: A deficiência de aprendizagem que ocorre com maior intensidade é a cegueira nas empresas estudadas.

H3: O estilo de organização da aprendizagem que ocorre com maior intensidade é a melhoria contínua nas empresas estudadas.

Justificação

A decisão de estudar esta indústria foi tomada devido à crescente importância deste sector, uma vez que o setor de papel mercado de hoje e seus derivados é \$ 11,500 bilhões anualmente, o equivalente a 6,3% do PIB industrial e representam 3,3% do PIB industrial.

A indústria do papel produzido vendas mundiais de 339,1 bilhões de dólares em 2010, e no mesmo ano único mercado na América Latina cresceu 28,8% (Price Waterhouse Coopers, 2011).

No México, a Casa do Livro inclui a maioria dos maiores produtores nacionais de papel, papelão, papelão ondulado e derivados, que produzem 98% da produção nacional desta indústria. Com 27 empresas associadas a esta instituição, os dados gravados afirmar que o setor gera mais de 64.000 empregos diretos e 235.000 indiretos através de 58 usinas em 20 estados (Paper House, 2013).

De la Madrid (2011) argumenta que o total das vendas neste sector em 2008, que ascenderam a 3000 milhões de euros, 38% ocorreram na América do Norte, 34% na Europa e 18% na Ásia. Apenas 4% se originou na América Latina e 6% na África e Oceania.

Literatura

Hoje, a aprendizagem tornou-se fundamental para as organizações a sobreviver e tornar-se instituições de ensino. Como Yeung et al representar. (2000) e Hernandez e Marti (2006), esta não é uma panacéia para todas as fraquezas da organização, mas não garante a dar uma melhor resposta ao seu ambiente.

A utilização do conhecimento como a nova fonte de produção de riqueza está mudando completamente a estrutura da sociedade e, portanto, as próprias organizações. Valdes (2002) afirma que, se o conhecimento prévio a ser aplicado na nova era aplica-se a fazer, e as instituições que não são capazes de gerá-lo estão condenados a desaparecer. A criação do conhecimento é uma característica distintiva das organizações de aprendizagem, que são chamados inteligente.

O conhecimento está atualmente fora como uma chave para fator de competitividade nas organizações, e Probst, Raub e Romhardt (2001) aconselham que estes são voltadas para a geração de novos conhecimentos, produtos, idéias e processos mais eficientes. Nós também concordamos que o desenvolvimento do conhecimento é um dos pilares que complementa a aquisição do conhecimento em si.

Por seu lado, Choo (1999), e Beazley, Boenisch e Harden (2003), concordam em dizer que a aprendizagem do corpo social ocorre quando os funcionários da organização reagir às mudanças que ocorrem no ambiente, para detectar e corrigir os erros e modificar estratégias, suposições ou regras, todos vital para a produtividade, a inovação eo desempenho das empresas e dos trabalhadores.

Yeung et al. (2000) afirmam que os indivíduos e as organizações têm quatro estilos de aprendizagem:

1. Experimentação, onde você aprende a testar novas idéias e adotando uma posição ambiente receptivo.
2. A aquisição de competências, onde as pessoas e as equipes de aprender novas habilidades; Centra-se na experiência dos outros.
3. Marcas de referência (benchmarking), onde você aprende por descobrir como funcionam outros, então a tentar adaptar esse conhecimento.
4. Melhorias contínuas, onde aprendemos constantemente melhorando o que já foi feito.

Estes estilos só representam tipos ideais de aprendizagem. Como sempre, o que as pessoas aderem a um único tipo de temperamento quando operam em suas vidas diárias, mesmo com temperamento dominantes, empresas e indivíduos raramente aprender um estilo exclusivamente. Yeung et al. (2000) indicam que as organizações não deve ser limitado ao propor um desses estilos, mas, pelo contrário, deve tentar usar tudo em alguma fase da vida.

Etkin (2007) e Gomez (2008) concordam em dizer que as organizações aprendem quando as idéias e conhecimentos gerados pelos seus empregados são compartilhados além das fronteiras do espaço físico da organização; no entanto, também é necessário entender que a aprendizagem está passando por muitas pequenas falhas e alguns deles podem tornar a

organização direciona sua aniquilação, a menos que tais falhas são inteligentes, ou seja, permitindo que aprender com eles e reforçado para enfrentar a realidade futura.

Além disso, todas as organizações e empresas geram um conhecimento organizacional maior ou menor grau, mas quando confrontados com um ambiente competitivo complexo volátil, e, como o presente, muitos acabam falhando e fechamento. Na era do conhecimento em que vivemos, sobrevivem apenas as organizações capazes de gerar e aplicar o conhecimento organizacional (Yeung et al., 2000).

Esses autores argumentam que não é por acaso que a maioria das organizações aprendem mal, e combinar Argyris (1993) quando dizem que a formação em gestão incipiente para gestores e empresários, necessariamente leva a deficiências na geração de conhecimento organizacional (CO). Estes são chamados de barreiras ou dificuldades de aprendizagem.

As barreiras prazo ou dificuldades de aprendizagem refere-se a condições que impedem ou dificultam a aprendizagem no domínio das organizações e empresas e impedir a organização, independentemente do estilo de aprendizagem que é usado, gera conhecimento organizacional. Eles são como uma doença silenciosa: não dá sintomas de dor; no entanto, eles impedir que alguns processos são realizados de forma assertiva e, eventualmente, tornar inoperacional quando a organização invadir completamente.

Se estas barreiras não são identificadas no tempo e além, certamente, as organizações continuam a gerar aprendizagem organizacional, mas isso vai ser deficiente e será repleta de lacunas e erros, desde sua geração até a sua generalização.

Em geral, os autores concordam com os efeitos que causam as barreiras, embora um pouco mais do que os outros a desagregação. Em seguida, o modelo é apresentado Yeung et al. (2000), com base em 7 deficiências:

1. Cegueira: Evita avaliar adequadamente as ameaças e oportunidades no ambiente, passando infinitas possibilidades.
2. franqueza: Ocorre quando há deficiências na análise de situações e gerar soluções. Em situações complexas regras conhecidas sem uma análise cuidadosa aplicar.
3. Homogeneidade: Ele leva em conta o ponto de vista do proprietário ou gerente que é onisciente e especialista em tudo.
4. acoplamento apertado: A inflexibilidade e adaptabilidade não é o tônico, que é derivada a partir de análise ingênuos e incompleta da realidade.
5. Paralisia: Previne tomar medidas ou implementar novos procedimentos, não porque a maneira de realizá-los é desconhecida, mas porque eles gastam muito tempo analisando.

6. superstições Aprendizagem: Impede interpretar corretamente o significado da experiência, além de outro que culpa tudo de ruim que acontece no negócio, difundindo a situação ideias erradas.

7. pobres Difusão: ocorre quando as pessoas aprendem coisas novas, mas não se espalhou para outras pessoas e / ou áreas de negócio e, portanto, não se coloca no grupo de aprendizagem.

Metodología

O presente estudo é correlacional, já que, de acordo com Hernández, Fernández e Baptista (2006), procura estabelecer uma relação entre as variáveis. Além disso, porque a cruz é tornar a informação era limitada a uma ocasião e não é experimental, pois coleta e analisa informações, sem alterar qualquer das condições existentes.

O instrumento de medição foi aplicada foi usado por Yeung et al. (2000), num estudo realizado em 300 empresas, testado e validado de acordo com o ambiente mexicano por Gomez (2008). É composto de 58 reagentes, com uma escala de Likert de seis opções, subindo gradualmente, como segue: "Eu não sei / não aplicável, pouco, muito pouco, alguns, muito e muito."

Em conjunto com 27 parceiros, 2 e 3 membros do sindicato de cooperativas, com presença em 20 estados: a diretoria da Câmara de papel, que é a instituição que unionizes principais fabricantes de papel e embalagens de papelão utilizadas para determinar o universo do México. Empresas entre os seus parceiros reconhecidos, como a Kimberly-Clark de Mexico, BioPappel, Procter & Gamble, Copamex e Papelão Ponderosa são, entre outros.

A colaboração de 25 empresas do 32 sindicalizados para a Casa de papel e uma presença em 15 estados do México, com um total de 420 que responderam a questionários diretores, gerentes, chefes de departamento e supervisores (gerentes de nível médio, diretores e gestão foi alcançado).

Os dados foram capturados e trabalhou no SPSS versão 19.0, a confiabilidade do instrumento foi calculada utilizando teste de Cronbach Alpha, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 1. Barraza-Macias (2008) argumenta que a α de valor inferior a 0,60 Cronbach é medíocre, é indesejável de 60-65, de 65-70 é aceitável, para ser respeitável 70-80 e 80-90 é muito boa. Este teste foi executado para cada dimensão (estilos e deficiência).

Tabela 1: Confiabilidade do instrumento de medição

Prueba utilizada	Dimensión	Valor obtenido
Alfa de Cronbach	Estilos de Aprendizaje	0.868
	Incapacidades de Aprendizaje	0.784

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Em resposta ao objectivo de investigação e hipóteses Quadros 2 e 3, mostrando as médias e frequências das dificuldades de aprendizagem dominantes e estilos que ocorrem com mais frequência no setor industrial estudado foram gerados de aprendizagem, que incluem a melhoria contínua e estilo de aprendizagem mais frequentemente utilizado e cegueira como a deficiência mais dominante.

Tabela 2: estilos de aprendizagem. Médias e frequência.

Estilos de aprendizaje	Promedio	Frecuencia
Mejora Continua	4.1	183
Marcas de Referencia	3.4	44
Experimentadoras	3.9	150
Adquisición de Competencias	3.4	45

Fuente: Elaboración propia.

Tabela 3: Dificuldades de Aprendizagem. Médias e frequência.

Incapacidades de aprendizaje	Promedio	Frecuencia
Ceguera	3.86	222
Candidez	3.53	51
Homogeneidad	2.89	13
Acoplamiento Estrecho	2.98	20
Parálisis	3.30	47
Aprendizaje de Supersticiones	3.03	42
Difusión Deficiente	3.46	27.00

Fuente: Elaboración propia.

Para saber se existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos correspondentes a cada tipo de estilos de aprendizagem e deficiência, uma análise de

variância com um teste F foi aplicado, de acordo com a mesma Lind, Marchal e Wathen (2005), é usado para testar se duas amostras provenientes de populações com variâncias iguais (o que é considerado nulo). As análises são apresentados nas Tabelas 4 e 5, respectivamente. Na primeira coluna de tipos de cultura são mostradas na segunda fontes de variância, a terceira a soma dos quadrados é calculada como se mostra na quarta coluna os graus de liberdade associados são estabelecidos para cada uma das fontes de variância indicou na quinta coluna do quadrado do meio no sexto os resultados do teste são apresentados F, e, finalmente, na sétima coluna que mostra o nível de significância no peso da evidência contra a hipótese nula é apresentado .

Tabela 4: A análise de variância com um fator. Estilos de aprendizagem.

1	2	3	4	5	6	7
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Mejora continua	Entre grupos	240.862	274	.879	5.892	.000
	Intra grupos	20.142	135	.149		
	Total	261.004	409			
Marcas de referencia	Entre grupos	390.283	274	1.424	5.180	.000
	Intra grupos	37.125	135	.275		
	Total	427.408	409			
Experimentadoras	Entre grupos	393.605	274	1.437	6.229	.000
	Intra grupos	31.131	135	.231		
	Total	424.736	409			
Adquisición de competencias	Entre grupos	305.973	274	1.117	4.090	.000
	Intra grupos	36.857	135	.273		
	Total	342.831	409			

Fuente: Elaboración propia.

Tabela 5: A análise de variância com um fator. Dificuldades de aprendizagem.

1	2	3	4	5	6	7
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Mejora continua	Entre grupos	240.862	274	.879	5.892	.000
	Intra grupos	20.142	135	.149		
	Total	261.004	409			
Marcas de referencia	Entre grupos	390.283	274	1.424	5.180	.000
	Intragrupos	37.125	135	.275		
	Total	427.408	409			
Experimentadoras	Entre grupos	393.605	274	1.437	6.229	.000
	Intra grupos	31.131	135	.231		
	Total	424.736	409			
Adquisición de competencias	Entre grupos	305.973	274	1.117	4.090	.000
	Intra grupos	36.857	135	.273		
	Total	342.831	409			

Fuente: Elaboración propia.

Como pode ser visto, a diferença média é significativo em todos os grupos, o que implica que são diferenciadas de acordo com o procedimento estatístico aplicado, de modo a que os resultados mostrados acima são fiáveis.

A fim de testar a hipótese de o estudo, os modelos de regressão linear foram aplicados usando o método de mínimos quadrados para avaliar a relação linear de dependência, que de acordo com cabelo, Anderson, Tatham e Black (2006), é, de longe, o técnica mais utilizada e versátil, aplicável em qualquer área de negócio, a dependência pode ser usado para analisar a relação entre uma variável critério e uma ou mais variáveis independentes.

Note-se que os modelos de regressão foram aplicados como se segue: foram contrastadas cada um dos quatro tipos de estilos de aprendizagem para cada um dos sete deficiência; as variáveis independentes foram deficiência. Isso resultou em um conjunto de 28 modelos (7 tipos de deficiência para estilos de aprendizagem 4). Estes resultados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Resumo do modelo de regressão Variável

Variable Dependiente	Experimentadoras			Marcas de referencia			Adquisición de competencias			Mejora continua		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Variable Independiente	r ²	B	Sig.	r ²	B	Sig.	r ²	B	Sig.	r ²	B	Sig.
Ceguera	0.424	0.670	0.000	0.389	0.643	0.000	0.345	0.543	0.000	0.380	0.498	0.000
Candidez	0.122	0.483	0.000	0.135	0.509	0.000	0.122	0.434	0.000	0.151	0.422	0.000
Homogeneidad	0.024	0.166	0.002	0.062	0.265	0.000	0.024	0.147	0.002	0.014	0.100	0.015
Acoplamiento estrecho	-	-										
	0.002	0.011	0.866	0.005	0.093	0.137	-0.002	-0.005	0.926	0.003	-0.053	0.280
Parálisis	0.000	0.024	0.746	0.012	0.162	0.030	0.001	0.039	0.564	0.005	0.082	0.165
Aprendizaje supersticiones		-										
	0.026	0.169	0.001	0.002	-0.049	0.344	0.019	-0.138	0.003	0.024	-0.129	0.002
Difusión deficiente	0.148	0.542	0.000	0.139	0.527	0.000	0.177	0.532	0.000	0.172	0.458	0.000

Fonte: Autores.

Supõe-se de acordo com a literatura, há uma relação entre a deficiência de aprendizagem organizacional e estilos de aprendizagem organizacional. Com base no exposto, este modelo inclui a variável "dificuldades de aprendizagem organizacional" independentes como estilos explicativos de aprendizagem organizacional.

$$Y_{\text{estilos de aprendizagem}} = \alpha + b_1 X_{\text{incapacidades de aprendizagem}} + \epsilon \quad (1)$$

Aonde:

$Y_{\text{Ede A}}$ = Estilos de aprendizagem organizacional

α = Intercept

$X_{\text{Inc. de ap.}}$ = Dificuldades de Aprendizagem Organizacional

ϵ = Termo de erro

b_1 , = Coeficiente associada com a variável independente

Com os seguintes resultados:

$$Y_{\text{E de A}} = 1.999 + .541 X_{\text{Inc. de ap.}} \quad (2)$$

(t) (8.816) (8.245)

$R^2 = .143$

Estatisticamente resultado significativo o impacto das variáveis "Dificuldades de Aprendizagem Organizacional" independentes sobre estilos de aprendizagem organizacional. É importante ressaltar que os objetivos de análise totalmente para avaliar a significância estatística da variável independente sobre a variável dependente com estatística t do aluno e valor-p associado de 0,000 é cumprida.

Conclusões

Com base nos resultados estatísticos obtidos, podemos afirmar que não há evidências de uma relação estatisticamente significativa entre dificuldades de aprendizagem e estilos de aprendizagem organizacional, confirmando o que é afirmado na literatura revisada.

Argyris (1999) e Gómez, Villarreal e Villarreal (2014) concordam em dizer que todas as organizações e empresas gerar um conhecimento organizacional maior ou menor medida, estar ciente ou ignorá-lo, você está pronto para isso ou não, e são deficiências o que impede o conhecimento é gerado e generalizar melhor.

De acordo com os resultados, podemos dizer que as dificuldades de aprendizagem influenciam estilos de aprendizagem organizacional que as empresas utilizam para resolver os seus problemas e responder a seus clientes.

Gomez (2008), afirma que não se deve esquecer que a presença de uma única falha pode ser suficiente para retardar ou mesmo bloquear o aprendizado em uma organização, e que as deficiências são doenças como silenciosas que invadem a organização. Seus proprietários ou gerentes não percebem o que está acontecendo, e quando reparou em sua presença é tarde demais, porque a organização geralmente já infectadas em grande medida e estilo de aprendizagem é afetada.

Embora o setor estudado é a natureza altamente competitiva e, portanto, os diretores e gerentes das diferentes plantas são academicamente e tecnicamente competente, questões como dificuldades de aprendizagem ea forma como você está afetando os estilos de aprendizagem de empresas, Eles são geralmente além de sua formação cultural e, portanto, desconhecido para eles. Na prática, você pode ver seus efeitos e consequências, que, eventualmente, voltar para suas empresas ineficientes e, por vezes, levá-los a fechar, mas não conseguem discernir o que provoca ineficiências na produção e processos administrativos em suas fábricas.

Aqui vale a pena refletir sobre como as empresas aprendem como ele depende principalmente de como descobrir problemas e como inventar soluções para permanecer no negócio. É também necessário que os líderes empresariais estão cientes destas questões vitais para o desenvolvimento de qualquer negócio, especialmente se eles operam em um ambiente competitivo, como é o caso no presente estudo.

Finalmente, a resposta para o segundo dos objetivos da pesquisa e da questão de pesquisa relacionados e hipótese é: É necessário definir o estilo de aprendizagem organizacional que ocorre com mais intensidade nas empresas estudadas. A partir de cálculos estatísticos, podemos concluir que a melhoria contínua é o estilo de aprendizagem dominante no bin, cartonera e da indústria de celulose no México. Isto fala de uma maneira particular para realizar o trabalho diariamente pelo

estudo da indústria, que é dominar uma maneira de fazer as coisas; até que ele tem o controle sobre todas as variáveis de produção e comercialização, um processo gradual de melhoria em cada uma das actividades desenvolvidas começa.

O paradoxo é que o estilo de aprendizagem dominante na indústria estudada é típica de empresas que enfrentam mercados estáveis, sem mudanças significativas e concorrência moderada; no entanto, as características dos mercados que estas empresas são rosto volátil e altamente competitivo.

Talvez a explicação para isto é que esta indústria é geralmente sujeita a uma série de regulamentos tributários ambiental, financeira, contábil e forçando-o a tomar decisões usando o toque, a mensuração do risco em cada mudança que você quer fazer.

A resposta para o terceiro objetivo da pesquisa e as hipóteses correspondentes e pergunta da pesquisa é: Para determinar a deficiência que ocorre com maior intensidade nas empresas estudadas. Obtido como resultado de cálculos estatísticos, podemos dizer que a cegueira é a incapacidade que ocorre com mais frequência, e que geralmente faz quando a empresa está redigido, preocupado com a sobrevivência. Assim, ele acaba sofrendo oficina cegueira, ou seja, problemas na absorção de muita energia e atenção, distraindo ambiente de volatilidade, um factor determinante para as empresas para chegar perto ou não obter os resultados previstos.

Aparentemente, o acima não é típica das empresas estudadas, mas é bom notar que a cegueira acompanhada pela franqueza (segunda intensidade de deficiência), assume o comando das empresas para ajudar a avaliar o escopo completo da competição e do ambiente em que operam, pondo em risco a sua presença no mercado.

Neste ponto, é preciso ressaltar que a presença de dificuldades de aprendizagem nas organizações é uma questão que deve preocupar os proprietários, gerentes e estudantes de aprendizagem organizacional e conhecimentos que impedem a melhor gerado nas empresas. Infelizmente, esta questão não é, aparentemente ligada diretamente a questões sensíveis como a produtividade ou rentabilidade das empresas e, portanto, despercebido pelos chefes de empresas que acabam sofrendo as conseqüências sem conhecer suas causas.

A Tabela 3 mostra que a cegueira é a deficiência que ocorre com maior intensidade em todos os estilos de aprendizagem setor estudado, podemos concluir que a deficiência não avalia corretamente as ameaças e oportunidades do ambiente é o problema mais Ele está sofrendo forte indústria em questão; também, independentemente se este é um sector competitivo, deixando inúmeras oportunidades de lucro.

Em outras palavras, se os membros da indústria estudados tornar-se consciente das deficiências do sofrimento de aprendizagem organizacional e do trabalho, pelo menos um pouco superados, eles estariam posicionados em uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Por conseguinte, é imperativo que os gerentes e diretores dessas empresas sabem as causas de deficiências organizacionais que lhes dizem respeito, para que possam superar e tornar-se mais competitivo, especialmente agora que o nosso país precisa de uma indústria mais eficiente e competitiva.

As dificuldades que este estudo encontrou consistia principalmente de falta de cooperação dos entrevistados, e sua relutância em fornecer informações, em sua percepção considerada sem importância como aparentemente não reflete diretamente nos índices de produtividade e rentabilidade.

Para já, algumas questões permanecem sem resposta, embora eles podem ser analisados em estudos futuros; por exemplo, como a cultura organizacional está relacionada com estilos de aprendizagem ou dificuldades de aprendizagem, temas que possam contribuir mais plenamente e profundamente explicar as variáveis do estudo, ou até mesmo vincular-los com outros, tais como de sobrevivência ou tamanho da empresa, ou estratégias de marketing.

A contribuição teórica mais importante deste trabalho é verificar a influência da deficiência sobre estilos de aprendizagem, confirmando o estudo de Yeung et al. (2000), e fornecem a base sólida para a tomada de decisões nas empresas.

Bibliografía

Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.

Barraza-Macías, A. (2007). ¿Cómo valorar un coeficiente de confiabilidad? *Investigación educativa Duranguense* (6): 6-10.

Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new Management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81.

Cámara del Papel (2013), recuperado de: <http://www.camaradelpapel.mx/trabajos-de-la-seccion-tecnica/>

- Choo Wei, C. (1999). *La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones*. México: Oxford University Press.
- De la Madrid, E. (2011) *La situación de la industria de la celulosa y el papel en el mundo*, publicaciones de Financiera Rural, recuperado de <http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Articulos%20FR/Microsoft%20Word%20%20art%C3%ADculo%20Celulosa%20y%20Papel.pdf>
- Etkin, J. (2007). *La capacidad de gobernar en organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad*. Cali: Ed. Universidad del Valle.
- Gómez-Romero, J.G.I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Mipymes) de Durango*. Durango: Editorial UJED.
- Gómez-Romero, J.G.I., Villarreal-Solís, F.M. & Villarreal-Solís, M.D. (2014), *Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la MIPYME de la ciudad de Durango*. *Contaduría y administración*, artículo en prensa.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, R, Fernández, C. & Baptista, P., (2006), *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill.
- Hernández-Silva, F.& Martí-Lahera, Y. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. México: ACIMED
- Huntington, E. (2001). *La Tercer Vía*, México: Editorial Diana.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2005), *Statistical techniques in business and economics*, Irwin: McGraw Hill.

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2000). *La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. México: Oxford University Press.
- Price Waterhouse Coopers (2011). *Global Forest, Paper & Packaging Industry Survey 2011 edition – survey of 2010 results*, recuperado de www.pwc.com/fpp
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento: los pilares del éxito*, México: Prentice Hall.
- Puerto-Becerra, P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. *Pensamiento & Gestión*, 28,171-195.
- Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina*. México: Ed. Granica.
- Toffler, A. (1999). *El Cambio del Poder*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Valdés, L. (2002). *La Re-evolución Empresarial del Siglo XXI. Conocimiento y Capital Intelectual: Las Nuevas Ventajas Competitivas de la Empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. New York: Jossey Bass.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Von Glinow, M. A. (2000). *Las Capacidades del Aprendizaje en la Organización: Cómo Aprender a Generar Ideas con Impacto*. México: Oxford University Press.