

El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia

Manuel Alfonso Garzón Castrillon

castrillon@uninorte.edu.co

Post-doctorado en la Escuela de Economía, Negocios y Contabilidad, Universidade de São Paulo.

Correspondencia: Avenida, Professor Luciano Gualberto, 908 sala E-118 Cidade Universitária, CEP - 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil

André Luiz Fischer

afischer@usp.br

Ph.D. Profesor de la Facultad de Economía, Negocios y Contabilidad, University of São Paulo.

Correspondencia: Avenida, Professor Luciano Gualberto, 908 sala E-118 – Cidade Universitária. CEP - 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil, Telefono: (55.11) 3091.5836

Resumen

Este artículo presenta un estudio descriptivo orientado a determinar cómo las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales. El objetivo general es caracterizar el aprendizaje organizacional, determinando cómo influye sobre los resultados en organizaciones de República Dominicana y Colombia. Se propone un modelo teórico, el cual representa una contribución al debate sobre los referentes teóricos, y puede ser considerado como una de-construcción, a partir de tendencias que parecen correlacionarse unas a otras. Forma parte de un trabajo en la línea de gestión del conocimiento con el proyecto de investigación en aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, modelos teóricos, capacidad de aprendizaje, fuentes, condiciones, cultura y sujetos del aprendizaje organizacional.



Abstract

This communication presents a descriptive study oriented to determine how the sources, the subjects, the culture and the conditions for the learning are determining in the organizational results. The General mission is to characterize the organizational learning, determining how it influences the results in the Dominican Republic and Colombian organizations.

A theoretical model sets out, which represents a contribution the debate on the referring theoreticians, and can be considered like of-construction, from tendencies that seem to correlate others, for as I am used software atlas. ti. Form leaves from a work in the line of management of the knowledge with the project of investigation in organizational learning.

Keywords: Organizational learning, theoretical models, learning capacity, sources, conditions, culture and subjects of the learning organizational.

Fecha de recepción: Marzo de 2009

Fecha de aceptación: Mayo de 2009

*Statistical Package for the Social Science

1. ANTECEDENTES

El término “aprendizaje organizacional” apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangeloti (1965). Los autores, con base en la Teoría de Contingencias¹, propusieron el modelo conceptual “adaptación-aprendizaje” para explicar por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo.

Aunque es Mary Parker Follet et al. (1960) quién afirma que las personas en las organizaciones son susceptibles de tratamiento científico, plantea que en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado. Por lo tanto, si podemos acumular, respecto a las relaciones humanas, el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento, con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes.

Desde principios de la última década del siglo XX, el término aprendizaje organizacional y, últimamente, las teorías sobre la gestión del conocimiento, conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, negocios y administración.

Para ubicar las implicaciones administrativas del aprendizaje organizacional es preciso caracterizar brevemente el contexto con el que se inicia éste. En opinión de la revista *Strategic Management Journal* (1995), en términos generales, cuatro factores pueden distinguir al nuevo milenio, y estos son:

- El incremento en la tasa de difusión y cambio tecnológico.
- La era de la información.

¹ Las investigaciones pioneras son las de la socióloga inglesa Joan Woodward (1965), quien a finales de los años cincuenta estudió cien firmas industriales en la región de South Essex, enfocándose en la relación entre tecnología y estructura organizacional; el contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de cada teoría (Desler, 1976)

- El incremento en la intensidad del conocimiento.
- La emergencia de una retroalimentación positiva de la industria.

Por tanto el aprendizaje organizacional es un fenómeno compuesto y complejo, como lo destaca Huber (1991), las investigaciones desarrolladas sobre este campo son dispares y sus resultados han sido poco acumulativos. A pesar de la complejidad, la cantidad de investigaciones que toman el aprendizaje organizacional como eje central, o que hace referencia al concepto, ha ido en aumento desde los inicios de los años noventa.

2. PROBLEMA

El primer obstáculo al que se enfrenta el investigador sobre aprendizaje organizacional es que la disciplina se sitúa en la confluencia de numerosos campos de investigación, como afirma Dogson (1993): la psicología, la sociología, la economía y la administración, en esta última el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

La capacidad de aprendizaje ha sido considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas. A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales (Garzón 2005): las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje.

Las cuales se caracterizan en dos dimensiones (Bontis, 1999; Vera y Crossan, 2000):

- Una dimensión estática, constituida por los *stocks* de conocimiento –tácitos o explícitos– inmersos en la organización y que residen en los individuos, los grupos y en la propia organización; y una dimensión dinámica, determinada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de los *stocks* por medio de la activación de “flujos” de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento. Así, los *stocks* de conocimiento son el *input* y el

output de un conjunto de flujos o procesos de aprendizaje que, en la terminología de March (1991), hacen posible la exploración y la explotación de los conocimientos.

En definitiva, la interacción dinámica entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje que los desarrollan determinan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, cuyos efectos sobre los resultados de la organización son moderados por la gestión del conocimiento.

Con estas premisas, en este trabajo de investigación se plantea: ¿la capacidad de aprendizaje con las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales?

3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La capacidad de aprendizaje organizacional se debe caracterizar, estableciendo qué es lo que conocemos nosotros, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar de esta forma nuestra productividad. Cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptualmente y operativamente el aprendizaje en estas organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Por consiguiente, aún persiste la necesidad de dar una respuesta explícita a cuestiones tan relevantes como:

- ¿El aprendizaje en la organización se asocia con un rendimiento superior?
- ¿En qué condiciones es más factible que así sea?
- ¿En qué niveles es más factible que así sea?
- ¿Qué fuentes hacen que sea más factible que así sea?
- ¿En qué cultura organizacional es más factible que así sea?
- ¿Conduce el aprendizaje organizacional a la obtención de beneficios u otros resultados que refuerzan las posiciones de competitividad sostenida?

- ¿Es la capacidad de aprendizaje organizacional una de las que mayores posibilidades reúnen para realizar contribuciones a la dirección de empresas y su sostenibilidad?

Aquí es importante aquí considerar que el rendimiento organizacional es un concepto multidimensional (Dess y Robinson, 1984), no siempre desarrollado adecuadamente y a lo mejor más complejo en términos de descripción que en términos de medidas agregadas o razones financieras. Conforme a ello, no existe una medida única o superior que describa de manera puntual el impacto y la efectividad de la gestión del aprendizaje organizacional sobre los resultados.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional y determinar cómo influyen sobre los resultados de las organizaciones en República Dominicana y Colombia.

4.2. Objetivos específicos

- Conocer cómo se da el aprendizaje organizacional en distintos niveles a saber: individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional.
- Identificar cuáles fuentes de aprendizaje son percibidas por las personas como necesarias para los procesos de aprendizaje organizacional.
- Determinar las condiciones para impulsar el aprendizaje organizacional, en cuanto a competencias; comunidades de aprendizaje, comunidades de compromiso, comunidades de práctica y memoria organizacional y su incidencia en el aprendizaje.
- Determinar cómo influye la cultura en el aprendizaje organizacional.

5. JUSTIFICACIÓN

La respuesta al problema de investigación planteado requiere el estudio de los factores internos y externos que inciden en el aprendizaje organizacional, debido a que este nuevo enfoque no está claramente establecido en las organizaciones en República Dominicana y Colombia.

La situación actual de las organizaciones en República Dominicana y Colombia se caracteriza por recursos disminuidos que, en lugar de ser una amenaza, son una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje en donde el diálogo sea la herramienta que agregue valor, con personas dispuestas a compartir conocimientos.

Por lo tanto, ocuparse del aprendizaje organizacional tiene sentido por los siguientes motivos:

- La tendencia actual que más fuerza está cambiando a las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento.
- El conocimiento, encarnado en las personas, es decisivo para el desarrollo económico y la productividad.
- El incremento de las capacidades de los empleados, la promoción y fomento del aprendizaje organizacional son armas estratégicas al servicio de las organizaciones.
- El capital humano ha adquirido protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otra, pues el conocimiento de las personas hacen la diferencia.

Por tanto, investigar sobre el aprendizaje organizacional es válido en la perspectiva de los objetivos planteados porque permitirá:

- Validar los instrumentos para caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización
- Proporcionar instrumentos confiables para establecer la incidencia de los factores que determinan las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje, en el contexto

del marco teórico elaborado por el proyecto y su impacto en el aprendizaje organizacional.

- Generar conocimiento para el estudio del aprendizaje organizacional y su influencia sobre los resultados de la organización y la incidencia en la sostenibilidad de las empresas

En tal razón, es necesario determinar cómo el aprendizaje organizacional es una variable de la sostenibilidad de las organizaciones en República Dominicana y Colombia a través de ventajas competitivas; lo contrario acontecerá para aquellas organizaciones que todavía arrastran características estructurales añejas, las cuales les impiden el desplazamiento hacia formas más eficientes de creación de valor. Para esta situación se aportarán modelos y rutas confiables para que el aprendizaje organizacional influya sobre los resultados de la organización y permita una transformación que creemos requiere la modificación de paradigmas y elementos esenciales del funcionamiento organizacional.

6. ESTADO DE LA CUESTIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS ARGUMENTOS ESPECULATIVOS

La literatura sobre aprendizaje organizacional ha crecido en los últimos tiempos, no solamente en volumen, sino también de forma descoordinada en relación con las dimensiones del tema.

La disciplina se sitúa en la confluencia de diferentes campos de investigación de forma interdisciplinaria, como lo afirma Dogson (1993): la psicología (teoría de la cognición), la sociología (cultura), la economía (teoría de la firma basada en recursos y la economía basada en el conocimiento) y la administración; en esta última el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional, ya que todo esto amplía la complejidad y la diversidad.

Para el análisis se seleccionaron los escritos de los autores más relevantes, sin importar distinción de país o idioma, que permitieran una comprensión crítica y reflexiva del fenómeno. A estos documentos se les realizó una lectura integral, con base en el análisis de contenido, apoyados en el

software Atlas ti, que permite el tratamiento de datos cualitativos. Los datos fueron analizados teóricamente, mediante un cuestionamiento sustentable, caracterizando los aportes con base en unidades de análisis, que tuvieran una contribución descriptiva, que permitiera una explicación del problema, que su propuesta fuera practicable o de aplicación situacional y no profético. El proceso descrito permite afirmar que la investigación en aprendizaje organizacional se puede dividir en dos grandes grupos distintos y discrepantes: uno prescriptivo, realizado por consultores e investigadores orientados a la transformación organizacional, tomando como base para la construcción teórica las experiencias prácticas de éxito, cuyo foco de análisis son los atributos que las organizaciones deben tener para aprender, con una orientación literaria prescriptiva y normativa y con una ausencia de cuestionamientos a las posibilidades de cómo aprenden, generando herramientas para la acción en la práctica organizacional.

La segunda es la analítica descriptiva, constituida por los académicos, que teorizan con base en la investigación empírica, cuyo foco es el análisis y la explicación comprensiva del fenómeno y, específicamente, el proceso como las organizaciones están aprendiendo, bajo una orientación literaria descriptiva, crítica y analítica, en procura de encontrar respuestas acerca de las posibilidades de cómo aprenden las organizaciones.

Dentro de las dos tendencias identificadas se pueden establecer cuatro vertientes, a saber:

- La del mejoramiento, con base en resultados dirigida por Argyris y Schon (1978) que se sustenten fundamentalmente, en la Teoría de Acción, la cual sostiene que los actores sociales (individuos, grupos u organizaciones) construyen teorías de acción mediante el aprendizaje.
- La que se orienta al aprendizaje individual, liderada por Fiol y Lyles (1985) y está definida por la distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional. Esta distinción ha sido estudiada desde diversos ámbitos disciplinarios, desde la psicología hasta la teoría de la organización, pasando por el ámbito educativo y gerencial. Sin embargo, se requiere una mayor cantidad de trabajos

dedicados al esclarecimiento de la posible relación entre estos dos niveles de análisis y desde los ámbitos de la teoría y de la práctica.

- La que está orientada a la adaptación ambiental, en la cual se destaca el alineamiento con un ambiente, y se hace énfasis en la importancia de la concordancia del ambiente interno, pero cuestionando la interpretación artificial en torno a la naturaleza del ambiente externo (Pondy & Mitroff, 1979; Weick, 1979; Smircich & Stubbart, 1985, entre otros, argumentan la importancia y la existencia de ambos ajustes -interno y externo). Con esta consideración, ellos transforman el problema y lo complejizan, al no determinar cuál de ellos es más importante, lo que, desde el ámbito organizacional, se puede convertir en una tarea casi imposible de realizar en forma simultánea (Miller, 1992).
- La del aprendizaje planeado, que se enfoca en la organización del aprendizaje, y cuyo autor más destacado es Senge (2002), quien plantea que al nivel de las organizaciones el conocimiento será la piedra fundamental en la cual descansarán todos los sistemas que la integran. Pero tendrá que estar apoyado en procesos y productos de una racionalidad distinta, como las *communities-of-practice* (comunidades de práctica), Brown y Duguid, (1991); métodos que estimulen el aprendizaje, lo que implica un “diálogo hacia la superficie” y pruebas de los modelos mentales en los grupos, en las *communities-of-commitment* (comunidades de compromiso), Senge, (1990); Kofman y Senge, (1993) e ideas sustentadas por diálogos creativos y de experimentación (acción-entonces-reflexión) Nonaka, et al (1999), que pueden ser herramientas potenciales de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos².

En Brasil, según Loila (2004) desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro (4) características; la primera, asociada al desempeño competitivo de las organizaciones; la segunda, sobre la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; la tercera, en temas de menor

² Es pertinente aclarar que el término “comunidad” aquí presentado hace referencia a grupos que comparten un nexo común.

frecuencia de asociación como liderazgo, proceso decisorio, procesos interpersonales y conflictos, y la cuarta aborda el uso de los términos más usados por los investigadores de aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, organizaciones de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo, que buscan avalar el estado de arte en términos teóricos o empíricos. Por tanto, se puede afirmar que predominan los estudios de caso de naturaleza cualitativa e insertados en el paradigma funcionalista, retomando a Loila et al (2004).

Sobre la forma en que se han realizado las investigaciones en Estados Unidos, según Easterby y Araujo (1996) y Easterly (2000,2002), los trabajos empíricos se han enfocado a casos sobre micro procesos de aprendizaje de organizaciones y entre organizaciones, con distanciamiento crítico y a partir de metodología cualitativa.

La vertiente sobre la relación aprendizaje organizacional y cultura organizacional comprende cuatro factores que son creadores e impulsores del aprendizaje organizacional. Los cuatro factores son: (1) la cultura organizacional, (2) la estrategia, (3) la estructura y (4) el ambiente. Pero cada uno de ellos en su interior admite, a su vez, una gama más amplia de elementos. Esta posición tiene muchos seguidores que lo abordan en términos del potencial explicativo del fenómeno; esto revela una fuerte asociación entre estos temas, que indica una mayor inclinación a utilizar los constructos que provienen de los abordajes culturalista en todos los autores analizados

En este orden de ideas, el aprendizaje organizacional es un fenómeno compuesto y complejo, con investigaciones desarrolladas sobre este campo dispar y sus resultados poco acumulativos. A pesar de la complejidad, la cantidad de investigaciones que toman el aprendizaje organizacional como eje central, o que hace referencia al concepto ha ido en aumento desde los inicios de los años noventa.

7. PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Empezamos por definir que la propuesta es un modelo teórico, y esto supone una construcción que representa de forma simplificada una realidad

o fenómeno, con la finalidad de delimitar algunas de sus dimensiones (variables), que permiten una visión aproximativa, a veces intuitiva, que orienta estrategias de investigación, con base en la utilización de conocimiento ya establecido en un área determinada para la formalización de una propuesta.

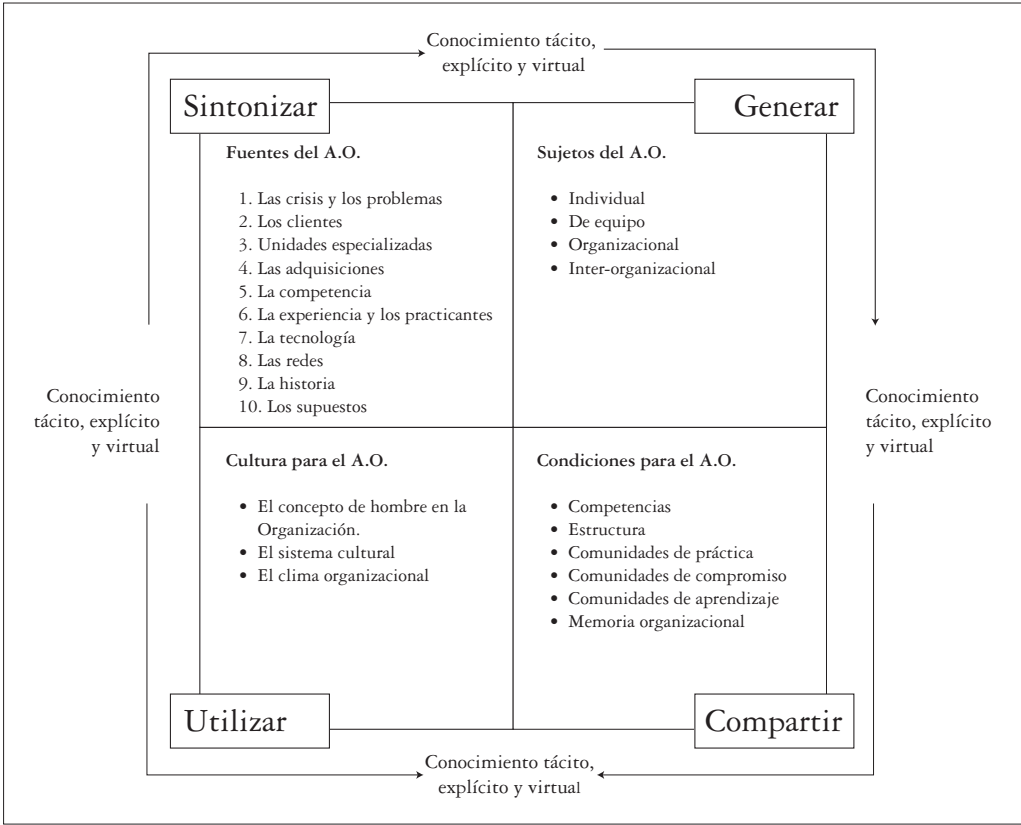
Esta propuesta es el resultado de un proceso de investigación teórica integrada de realidades desconectadas sobre aprendizaje organizacional, que busca una contribución descriptiva, una explicación del problema, que sea practicable de forma situacional (no profética) y con base en aportes coincidentes (diferente de generalizable) de los autores relacionados en la metodología. Considerando la revisión teórica desarrollada, para caracterizar de forma consistente los aspectos coincidentes de los autores analizados, a partir de una perspectiva empírica el modelo que se propone a continuación está vinculado teóricamente con el cambio organizacional, por tanto es dinámico e integrador, y logra una mezcla efectiva de los diferentes perspectivas existentes.

En el modelo de aprendizaje organizacional de Garzón (2007) las variables se denominan “fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional”.

7.1. Descripción del modelo

■ *Definición de aprendizaje organizacional*

Se llega a esta definición con base en Choo (1999:1-29); Gore (1998); Argyris (1999); Muñoz-Seca et al. (2003); Nonaka et al. (1999); Rugles (2000); Fuir (2002); Kleiner (2003); Norman et al. (2002) Pelufo et al. (2004); Wagner (2002); Méndez (2004); Garzón (2007). Entenderemos el 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 inter-organizacional, 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.



Fuente: Elaborado por el autor con base en: Argyris (1999); Argyris & Schon (1978); Beazly (2003); Blau & Scott (1962); Bandura (1991, 2001); Cangelosi & Dill (1965); Cyert & March (1963); Castañeda (2002); Choo (1999); Dixon (2001); Dogson (1993); Davenport et al (2001); Drucker (2000); Etkin (2003); Fiol y Liles (1985); Follet et al. (1960); Garvin (1992); Gore (1998); González de Rivera, (1997); Gold (1994); Hurbin (1996); López (2003); Krogh et al (2001); March (1991); March y Olsen (1976); Meister (1999); Muñoz-Seca (2003); Morgan (1996); Níkeles (1997); Nonaka y Takeuchi (1999); Polanyi, M. (1966); Peluffo et al (2002); Quintero et al (2003); Ruggles et al (1999); Schein, (1993); Senge (1992, 2000, 2002, 2003); Tarín, (1997); Thurbin (1994); Tsoukas, (1994).

Figura 1. Propuesta de modelo de aprendizaje organizacional

■ *Tipologías de conocimiento*

- **El conocimiento tácito** se logra con base en Krogh et al., (2001:123); Etkin J (1999); Nonaka y Takeuchi (1999); Polanyi (1966);

Dixón (2001); Cutcher-Gershenfeld (2000). Entendemos que el conocimiento tácito es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el *Know how*, es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas, así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, se toca, se siente y se escucha.

- **El conocimiento explícito** es comúnmente tangible, se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo y es aquel conocimiento que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales (Nonaka y Takeuchi (1999)).
- **El conocimiento virtual** es un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta forma aplicables. Es un grupo de conocimientos que existe solo mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva, puede expandirse, disminuir o modificarse con los cambios en el conjunto de personas participantes (Cutcher et al., 2000).

La conversión del conocimiento se basa en: Nonaka et al. (1999); Choo (2003):

- La **Socialización** es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales, desarrollando habilidades mutuas y transmitiendo los elementos para la creación de aptitudes, a través de una interacción cercana.
- La **Exteriorización** es necesaria para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización; debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal. Espacio en el que el conocimiento virtual hace aparición.
- La **Combinación** es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito; tiene lugar cuando los

miembros de una organización intercambian información, realizan memorandos, controlan y analizan datos a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras.

- La **Interiorización** supone la transformación del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual le permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, *know – how* y habilidades.

■ Variable fuentes del aprendizaje organizacional

Son diez las situaciones que deben ser consideradas y utilizadas en las empresas para generar aprendizajes, las cuales se clasifican con base en Prieto et al. (2004); March (1991); Slater y Narver (1995); Vera y Crossan (2000); Knight, (1999); Drucker (2002); Choo (1999); Valdés (2002); Quintero et al. (2003); Beazley (2003); Senge (2002); Etkin (2003); Thurbin et al. (2004); Gold (1994); Argyris (1999); Weick (1995); Schein, Mester (1999); Beer (1972); Duncan y Weiss (1979); Thompson y Hunt (1996); Papert (1980); Schön (1983); Sotaquirá et al. (2001); Ruggles et al. (1999); Peluffo et al. (2002); Thurbin (1994); Muñoz-Seca (2003); Nonaka et al. (1999); Prieto (2004); Knight (1999); Davenport (2001); Gore (1998); Kleiner (2000), así: Las crisis y los problemas; Los clientes; Las unidades especializadas; Las adquisiciones; La competencia; La experiencia y los practicantes; La tecnología; Las redes; La historia; Los supuestos.

Beazley (2003) ha establecido que el conocimiento derivado de fuentes, tanto humanas como inanimadas, es crítico para la productividad, la innovación y el desempeño de los empleados. Por tanto, es importante el acceso a ambas formas, garantizando que el conocimiento operativo crítico requerido para un desempeño de nivel superior, sea conservado para ser transmitido a los empleados que vengan en el futuro, trátase de conocimiento tácito, virtual y explícito.

■ Variable condiciones para el aprendizaje organizacional

El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo,

por tanto la definición conceptual se construye, según Prieto et al. (2004); Palacio (2000); Senge (2002); Argyris (1999); Polanyi (1966); Peluffo et al. (2002); Hawkins (1994); Boyatzis (1982); Hornby y Thomas (1989); Woodruffe (1992); Quintero et al. (2003); Bogoya (2000); Muñoz-Seca et al. (2003); Krogh et al. (2001); Meister (1999); Drucker (2002); Nonaka et al. (1999); Krogh et al. (2001); Argyris y Schon en 1978; Hedberg, 1981; Senge (2003); Hamel y Prahalad (1994); Choo (1999); Ruggles et al. (1999): con base en las condiciones que facilitarán el aprendizaje organizacional, a saber: Competencias para aprender y desaprender; Estructura, Comunidades de práctica; Comunidades de compromiso; Comunidades de aprendizaje; Memoria organizacional.

El concepto de competencia integra capacidades y recursos. La competencia se refiere tanto a los recursos organizacionales, como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos.

La estructura es un producto del aprendizaje organizacional y generalmente es una condición para su desarrollo dentro de la organización. Para Fiol y Lyles (1985: 805) la estructura, ya sea centralizada o descentralizada, ejerce cierto grado de influencia sobre la capacidad organizacional que puede ser intencionalmente diseñada para mejorar su capacidad para aprender. Inclusive se habla de la posibilidad de acelerar estos ritmos de aprendizaje organizacional y de encadenamiento de procesos de segundo orden (Dixon, 1994).

Las comunidades de aprendizaje son unidades autónomas de trabajo generadas en un ambiente que estimula la autonomía y la toma de responsabilidades de cada uno en los resultados. Nonaka et al. (1999) señalan que no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, sino que, como lo afirman Krogh et al. (2001), pueden superponerse dentro de estos ámbitos y entre ellos. Todas las comunidades de aprendizaje poseen rituales, lenguaje, normas y valores propios, que permiten el tratamiento del conocimiento colectivo para optimizar cómo se produce, se utiliza y se realiza su interacción; son equipos capaces de aprender y actuar más allá de los mandatos iniciales. Se pueden impulsar para conservar las redes de conocimiento, permiten a los individuos de la organización, adquirir conocimientos de manera flexible y sin restricciones de tiempo y lugar y facilita la formación de la generación de relevo.

Las comunidades de compromiso se caracterizan por ser un equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino (Senge, 2002).

Estas se sustentan en los mapas cognitivos de sus miembros; según Thurbin (1994); Gold (1994); Medina et al. (1996); Gore (1998); Meister (1999); Nonaka et al. (1999); Palacios (2000); Krogh et al. (2001); Peluffo et al. (2002); Muñoz-Seca et al. (2003); Quintero et al. (2003), requieren la construcción de una visión del conocimiento compartida y la de un espacio de diálogo abierto y exento de riesgos. Se necesita lograr sentido de identidad de los empleados para con su organización, así como su compromiso personal. Requieren de la creación de entornos favorables al conocimiento, basados en la confianza.

Las comunidades de práctica, con base en la aproximación teórica construida en Thurbin (1994); Gold (1994); Medina et al. (1996); Gore (1998); Meister (1999); Nonaka et al. (1999); Choo (1999); Ruggles et al. (1999); Palacios (2000); Krogh et al. (2001); Peluffo et al. (2002); Drucker (2002); Senge (2002); Muñoz-Seca et al. (2003); Beazly et al. (2003); Quintero et al. (2003), que permite definir las como: equipos auto-organizados, iniciados por empleados que se comunican en razón a que comparten prácticas laborales, emergen, son el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas; se deben considerar como activos de la organización y buscar modos para preservarlas.

La memoria organizacional se entiende y se fundamenta en que el conocimiento aumenta, cuando aumenta el conocimiento perceptual de las personas, que se debe incorporar a una infraestructura física, transformándolo, almacenando, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento. Thurbin (1994); Gold (1994); Medina et al. (1996); Gore (1998); Meister (1999); Nonaka et al. (1999); Choo (1999); Ruggles et al. (1999); Palacios (2000); Krogh et al. (2001); Peluffo et al. (2002); Drucker (2002); Senge (2002); Muñoz-Seca et al. (2003); Beazly et al. (2003); Quintero et al. (2003).

Es necesario realizar un inventario de conocimientos, rastrear la evidencia existente, complementándola con una base de datos de documentos que, por tanto, se nutre del conocimiento pasado. Entonces es necesario establecer la continuidad interna y externa, y tener la capacidad de re-categorizarlo y re-conceptualizarlo, para que lo utilicen otras personas, así como realizar la limpieza y la actualización de contenidos. Para ello, requiere de espacio virtual y físico para su desarrollo en el que la arquitectura tecnológica puede abarcar: páginas amarillas del conocimiento, escritorios digitales, portales, sistemas de almacenamiento, Web, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica, Internet y comunidades virtuales, para lo cual se necesita generar una apertura organizacional, que facilite la comunicación en todos los sentidos y la difusión permanente de los conocimientos.

■ Variable sujetos del aprendizaje organizacional

Los sujetos del aprendizaje se definen con base en Argyris (1999); Senge (2002); Nonaka et al. (1999); Maturana (1980); Kofman y Senge (1993); Medina et al. (1996); Fruin (1996); Prieto et al. (2004); Palacios (2000); Kolb (1995); Hedberg (1981); Fiol y Lyles (1985); Kim, (1993) y Fiol (1994); Krogh, et al. (2001); Drucker (2002); Thurbin (1999); Choo (1999); Muñoz-Seca et al. (2003); Gold (1994); Pedler et al. (1988); Finegold y Soskice (1988); Hall (1986); Bandura (1977); Conger y Kanungo, (1988); Revans (1984); Meister (1999) como: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional.

El aprendizaje individual se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento; las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos, sino, de aprender a usar procesos, que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

El aprendizaje, por tanto, es personal, y reside en las personas. Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno al contacto con los hechos y su inherencia con la realidad, genera un conocimiento personal, que se fortalece al compartirlo con los demás.

El aprendizaje de equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de grupos orientados al aprendizaje. La experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual del equipo, desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos.

El aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal; en las organizaciones esto significa poder aumentar capacidades, no solamente acelerando la respuesta ante los requisitos variables de los clientes, o ante las nuevas tecnologías, sino también acelerando la innovación, utilizando al máximo las nuevas tecnologías y creando nuevos mercados.

El aprendizaje inter-organizacional se da en equipos de organizaciones de un corporativo; mucha gente habla sobre ella, pero todavía nadie ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo (Gold, 1994)

■ Variable cultura para el aprendizaje organizacional

Entendemos la cultura organizacional como la conciencia colectiva que con base en Méndez (2005); Schein (1993); Choo (1999); Argyris (1999); Nonaka et al. (1999); Senge (2002), Etkin (2003); Quintero (2003); Thurbin, (1994); Hurbin (1996); Muñoz-Seca (2003); Davenport et al. (2001); Gold (1994); López (2003); Fiol y Lyles (1985); Dixon (1994); Harung y Harung (1995); Argyris y Schon (1978); McGill y Slocum (1993), se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros. Las sub-variable de la cultura organizacional son: el concepto de ser humano que tiene el líder de la organización sobre las competencias genéricas, el sistema cultural, y el clima organizacional.

La cultura para el aprendizaje organizacional; se caracteriza, según Schein (1993); Choo (1999); Argyris (1999); Nonaka et al. (1999); Senge (2002); Etkin (2003), Méndez (2004); Quintero (2003), en que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual.

El clima organizacional para el aprendizaje está compuesto de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que determinarán la efectividad de un individuo para desarrollar su potencial de aprendizaje. Para Gold (1994), las formas en que estas variables pueden bloquear el aprendizaje afectarán en la medida en que la identificación, definición, medida y adaptación de las variables que componen el clima de aprendizaje de las organizaciones representen una contribución importante para el aprendizaje organizacional.

El concepto que tiene el líder del ser humano que trabaja en la organización y sus competencias genéricas para el aprendizaje, se caracteriza por exigir el aprovechamiento del entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas, en todos los niveles, contemplar competencias centrales o genéricas como: liderazgo, habilidades analíticas, sociabilidad, innovación, autonomía, es decir, considerar al ser humano como una inversión rentable para lo cual es necesario definir un conjunto de conceptos importantes, tácitos, explícitos, virtuales, adquiridos o transmitidos de la organización. Finalmente, exige la definición de criterios aplicados a todos los procesos de gestión humana, reclutamiento, selección, inducción, promoción, nivelación, jubilación y retiro personal.

8. HIPÓTESIS

Orientadas a la validez del modelo teórico y su verificación en las organizaciones en República Dominicana y Colombia, se parte de las siguientes hipótesis:

H1: Las fuentes del aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones.

H2: Las condiciones para el aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones

H3: La cultura organizacional permite que el aprendizaje organizacional sea más factible.

H4: La capacidad de aprendizaje organizacional está determinada por las fuentes, las condiciones y la cultura organizacional.

9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Proceso de obtención de datos y características de la muestra de análisis.

El trabajo empírico se lleva cabo mediante el análisis de los datos obtenidos mediante un cuestionario aplicado a una muestra de 433 ejecutivos en República Dominicana y Colombia que participaban en programas de formación de directivos

9.1. Instrumento de la investigación

El estudio utilizó como mecanismo de recolección de la información la encuesta, la cual está desarrollada bajo la metodología de construcción de una escala tipo Likert. Este es un tipo de escala aditiva que corresponde, según Padua (1987:163) citado en Garzón (2000:188), a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia) representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas están solicitadas en el grado de acuerdo o en desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

9.2. Elaboración del instrumento de la investigación, tipo Likert

La elaboración del instrumento de la investigación se realizó mediante cuadros metodológicos, para posteriormente estructurar la primera versión del instrumento que se iba a utilizar en la investigación propuesta.

9.3. Prueba piloto del instrumento tipo Likert

En la etapa inicial de la investigación, para la prueba piloto, se utilizó un instrumento tipo Likert, el cual fue diseñado como se describió en el inciso anterior (Ver tabla 1).

A este instrumento se le hizo la prueba piloto o pre-prueba respectiva, y se escogieron aleatoriamente 35 ejecutivos que participaban en programas de formación de los directivos, quienes conformaron la muestra, considerada

representativa según los planteamientos de Isikawa (1985), al plantear que para universos pequeños una muestra de 35 personas es representativa.

Tabla 1
Estructura del cuestionario

DIMENSIÓN	No de pregunta
SUBVARIABLE: FUENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
Las crisis y los problemas	1,44,87,2,45,88
Los clientes	3,46,89,4,47
Las unidades especializadas	90,5,48,91,6,49,92
Las adquisiciones	7,50,93,8,51
La competencia	94,9,52,95
La experiencia y los practicantes	10,53,96,115,4,97,12,55,98,13
Tecnología	56,99,14,57,100,58,15,101
La historia de la organización	16,59,102,17,60
Supuestos compartidos	19,103,18,61,104
Subvariable: Condiciones para el aprendizaje organizacional	
Competencias para el aprendizaje,	62,105,20,63,106
Comunidades de aprendizaje	21,64,107,22,65,108,23,66,109
Comunidades de compromiso	24,110,25,67,68,111
Comunidades de practica	26,69,27,112,70
SUBVARIABLE: NIVELES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
Aprendizaje individual	113,28,71,29,114,72,115
Aprendizaje en equipo	30,73,116,31,74,117
Aprendizaje organizacional	32,75,118,33,76
Aprendizaje inter-organizacional	119,34,77,120
SUBVARIABLE: CULTURA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
Estructura	35,78,121,36,79,122
Concepto que tiene el líder del hombre en la organización	37,80,123,38
Sistema cultural	81,12,39,82,125,40,83
Clima organizacional	126,41,84,127,42,85,128,43,86

Fuente: Elaborado por el autor con base en el SPSS 15.00 2009

Los resultados se obtuvieron, con el S.P.S.S., con el método de componentes principales, y el coeficiente de correlación³, basado en que en un diseño como el realizado se presentan ítems redundantes y que el método permite comprimirlos, generando un índice, y con el coeficiente de correlación y la raíz característica de la varianza⁴ de cada ítem se puede eliminar aquellos redundantes.

Se diseñó un instrumento compuesto de 138 ítems en una escala Likert, con los cuales se busca medir la creación e impulso del factor organizacional. Un análisis detallado de este ítem permitió determinar dichos factores.

Tabla 2
Pertinencia de los ítems del cuestionario piloto

Peso porcentual de las cuatro variables		
Cultura para el aprendizaje organizacional	38.2%	0.24530947
Niveles de aprendizaje organizacional	0.49464867	0.31748885
Condiciones para el aprendizaje organizacional	0.39898757	0.25608905
Fuentes de aprendizaje organizacional	0.28217407	0.18111263
	155.8%	1

Fuente: Elaborado por el autor con base en el SPSS 15.00 2009

Con este primer paso, a partir de una encuesta piloto, se evaluó la pertinencia de los ítems que comprenden el test, y se buscó ante todo que estos sean determinantes de los factores y, por tanto, claves en la evaluación de los objetivos.

Con base en los resultados anteriores, se elaboraron nuevos cuadros metodológicos y la nueva versión del instrumento propuesto para la

³ El coeficiente de correlación mide la asociación entre pares de variables en este caso. Si la correlación tiende a 1 quiere decir que prácticamente las dos variables miden lo mismo y que es redundante por tanto se puede desprender de una de ellas (la que sea más difícil de obtener información). En la medida que dos variables tengan baja correlación es porque contribuyen más a la explicación del concepto.

⁴ Se utilizó el análisis de varianza como un método estadístico que permite comparar dos o más medias. Es un estimador de la dispersión de una variable aleatoria X de su media E[X].

investigación, con tres variables que agrupan los cuarenta ítems. Se encontró que las variables que no tiene representación en ninguno de los 3 factores son las que corresponden a los sujetos del aprendizaje organizacional, por tanto, no se incluyen en el instrumento final que se va a utilizar en esta investigación.

Con la matriz de factores y preguntas se identificó la afinidad que las variables tienen con cada factor y cuáles pueden ser suprimidas del instrumento de medición. Para ello, se seleccionaron las variables que tienen correlaciones mayores a 0.6, con cualquiera de las 3 componentes, quedando de las 138 variables, 40. Con esta identificación empírica, se observa que los 3 factores son cultura para el aprendizaje organizacional, fuentes para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional

Los ítems se construyeron siguiendo el marco conceptual y la pertinencia de cada ítem en el test, lo cual depende en gran parte de su formulación y del conocimiento y experiencia del investigador. Algunos ítems de los que presentaron correlación cercana a .90, se excluyeron en el instrumento por cuanto se creyó que su importancia no era relevante con base en el resultado estadístico.

Para efectos de análisis de los resultados se siguió el siguiente plan de análisis estadístico: Una primera parte se realizó considerando las dimensiones de cada una de las áreas de evaluación relacionadas con el aprendizaje organizacional. Posteriormente, con base en la matriz de correlación⁵ se descompone el análisis de componentes principales buscando que se genere un nuevo indicador.

Con el fin de asegurar la contribución del puntaje medio de la dimensión con respecto al total, se estableció la correlación entre dichos puntajes. Esta correlación permite mostrar la pertinencia de la dimensión como variable de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional. Se obtuvieron los siguientes resultados:

⁵ Sirve para determinar cuáles ítems contribuyen más a explicar el concepto

Tabla 3
Distribución de las variables

VARIABLES	PREGUNTAS
Cultura para el aprendizaje organizacional	1, 3, 5, 7, 9,11,13
Niveles de aprendizaje organizacional	15,17,19,21, 23
Condiciones para el aprendizaje organizacional	25,27,29,31,33,35,37,39,2,4
Fuentes del aprendizaje organizacional	6,8,10,12,14,16,18,20,22,24,26, 28,30,32,34,36,38,40

Fuente: Elaborado por los autores con base en el SPSS 15.00, 2009.

10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para efectos de análisis de los resultados se siguió el siguiente plan de análisis estadístico:

Una primera parte del análisis se realizó considerando las dimensiones de cada una de las áreas de evaluación relacionadas con el aprendizaje organizacional. Con el fin de asegurar la contribución del puntaje medio de la dimensión con respecto al total, se estableció la correlación entre dichos puntajes. Esta correlación permite mostrar la pertinencia de la dimensión como variable de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional.

En cada dimensión se realizó un test de igualdad de medias con objeto de probar si el aprendizaje organizacional difiere entre los hospitales. Para ello, se utilizó el procedimiento de Análisis de Varianza –ANOVA- a una vía, donde se tomó como variable dependiente el puntaje de la dimensión y como factor los encuestados.

Para efectos de evaluar cuáles encuestados por país, tamaño de la empresa, nivel jerárquico difieren entre sí, se utilizó el método de múltiples comparaciones de Donet (1955). El nivel de significancia para decidir si la igualdad entre dos hospitales es cierta se tomó por debajo del 5%.

La escala de medición utilizada para la evaluación del aprendizaje organizacional es una escala Likert, que es una escala ordinal. El análisis se basa en el promedio de los puntajes y que estos promedios son influenciados por los valores extremos (1 y 5 en la escala ordinal); se tomó como referencia ratificar con la moda de las distribuciones de frecuencia para así determinar la dirección o tendencia de las respuestas en los ítems.

Los anteriores procedimientos estadísticos se realizaron utilizando el paquete estadístico SPSS⁶

Caracterización de la muestra

La muestra poblacional está conformada por 433 ejecutivos en República Dominicana y Colombia que participaban en programas de formación de directivos, distribuidos como lo muestra el cuadro 4:

Tabla 4
Distribución de de frecuencia de los ejecutivos que participaron en el estudio en República Dominicana y Colombia

Grupos República Dominicana	Encuestas	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EMBA2007-09	33	18.33	18.33	18.33
PDE	41	22.77	22.77	41.10
MBA200-09:	29	16.11	16.11	57.21
FDE	29	16.11	16.11	73.32
PDD:	18	10.00	10.00	83.32
EMBA2006-08:	16	8.88	8.88	92.20
MBA2006-08:	14	7.77	7.77	100
Total	180	100	100	

⁶ Statistical Package for the Social Science, Ver 11.0

Grupos Colombia	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Uninorte EMBA 2006-2008	30	11.9	11.9	11.9
U San Pablo CEU 2006-2008	26	10.3	10.3	22.1
Uninorte E-MBA 2007-2008	28	11.1	11.1	33.2
Uninorte MBA Prof 2007-2009	39	15.4	15.4	48.6
UTP 2007-2009	23	9.1	9.1	57.7
Uninorte EMBA 2008-2010	20	7.9	7.9	65.6
Admon en GH USB 2008-2010	34	13.4	13.4	79.1
Uninorte MA Gestión humana 2008-2009	32	12.6	12.6	91.7
Uninorte grupo 35 MBA 2008-2010	21	8.3	8.3	100.0
Total	253	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por el autor SPSS 15.00 (2009)

Los niveles jerárquicos se muestran en la tabla 5:

Tabla 5
Nivel jerárquico en la organización República Dominicana y Colombia

República Dominicana		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta Dirección	41	22.7	22.7	22.7
	Dirección Media	96	53.0	53.0	75.7
	Baja Dirección	44	24.3	24.3	100.0
	Total	181	100.0	100.0	
Colombia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta Dirección	33	13.0	13.0	13.0
	Dirección Media	98	38.7	38.7	51.8
	Baja Dirección	122	48.2	48.2	100.0
	Total	253	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por el autor con base en el SPSS 15.00 (2009)

La experiencia en los encuestados se muestra en el cuadro siguiente: la mayoría se encuentra entre 1 y 3 años y más de 10 años.

Tabla 6
Experiencia República Dominicana y Colombia por país

Colombia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 3 años	132	52.2	52.2	52.2
	De 4 a 6 años	42	16.6	16.6	68.8
	De 7 a 9 años	22	8.7	8.7	77.5
	Más de 10 años	57	22.5	22.5	100.0
	Total	253	100.0	100.0	
República Dominicana		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	23	12,7	12,7	12,7
	1 - 3	55	30,4	30,4	43,1
	4 - 6	38	21,0	21,0	64,1
	7 - 9	18	9,9	9,9	74,0
	Mas de 10 Años	47	26,0	26,0	100,0
	Total	181	100,0	100,0	

Gran total 537

Fuente: Elaborado por el autor con base en el SPSS 15.00 (2009)

El tamaño de la empresa a la que pertenecen los encuestados es mayoritariamente grande, con un 59.7 % en República Dominicana, y en Colombia es grande el 71.1 %. Ver tabla 7.

Análisis ANOVA

Para el caso de República Dominicana, de acuerdo con el análisis ANOVA, para las variables fuentes del aprendizaje organizacional, variable condiciones del aprendizaje organizacional y variable cultura para el aprendizaje organizacional, se puede afirmar que las muestras se tomaron de poblaciones que tiene la misma media para niveles de significancia de 0.1, 0.05, 0.02

Tabla 7
Tamaño de la organización en República Dominicana
y Colombia, por país.

Colombia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Grande	180	71.1	71.1	71.1
	Mediana	34	13.4	13.4	84.6
	Pequeña y micro	39	15.4	15.4	100.0
	Total	253	100.0	100.0	
República Dominicana		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Micro	17	9,4	9,4	9,4
	Pequeña	17	9,4	9,4	18,8
	Mediana	39	21,5	21,5	40,3
	Grande	108	59,7	59,7	100,0
	Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por el autor con base en el SPSS 15.00 (2009)

Para la variable capacidad de aprendizaje organizacional, de acuerdo con el análisis de varianza ANOVA, se puede concluir que las muestras no se tomaron de poblaciones con la misma media para niveles de significancia de 0.005.

Por tanto, se puede afirmar que para las hipótesis H1, H2, H3 y H4, a los niveles de significancia dados, las hipótesis son validas. El análisis se hizo agrupando el nivel jerárquico, la experiencia laboral y el tamaño de la empresa, con un nivel de significancia de 2,10; 2,29 ; 2,52 y 1,67, para las variables Fuentes, Condiciones, Cultura y Capacidad de Aprendizaje Organizacional, observando estos niveles de significancia para cada una de las variables podemos concluir que todas las hipótesis supuestas son validas.

Tabla 8.
ANOVA Republica Dominicana y Colombia. Tamaño

	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.
	To add squares		gl		Average Quadratic		F		Sig			
CULTURE	Inter groups	17,39	0,059	2	2	8,6952	0,03	9,27	0,029	,000	0,971	
	Intragrups	231,60	160,941	247	168	,938	1,012					
	Total	249,00	170	249	170							
SOURCE'S	Inter groups	28,824	3,84	2	2	14,412	1,92	16,363	1,944	,000	0,147	
	Intragrups	198,176	148,160	225	150	,881	0,988					
	Total	227,000	152,000	227	152							
CONDI- TIONS	Inter groups	13,962	1,454	2	2	6,981	0,727	7,354	0,725	,001	0,486	
	Intragrups	224,038	154,546	236	154	,949	1,004					
	Total	238,000	156,000	238	156							
CAPACITY OF LEARN- ING	Inter groups	21,351	1,103	2	2	10,675	0,551	11,726	0,547	,000	0,58	
	Intragrups	196,648	128,897	216	128		1,007					
	Total	218,000	130	218	130	,910						

Source: Elaborated by the author SPSS 15.0 (2009)

Tabla 9.
ANOVA República Dominicana y Colombia. Experiencia

	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.
	To add squares		gl		Average Quadratic		F		Sig	
CULTURE	Inter groups	7,045		3		2,348		2,407		0,069
	Intragrups	162,955		167		0,976				
	Total	170,000		170						
SOURCE'S	Inter groups	11,945	3	3	3,982	2,108	4,134	2,156	,007	0,962
	Intragrups	234,05	24	149	,963	0,978				
	Total	246,00	246	152						
CONTI- CIONS	Inter groups	14,870	3	3	4,957	0,308	2,363	0,304	,082	0,822
	Intragrups	540,987	247	153	2,190	1,014				
	Total	555,357	250	156						
CAPACITY OF LEARN- ING	Inter groups	3,196		3		0,308		0,304		0,822
	Intragrups	126,804		127		0,998				
	Total	130,000		130						

Fuente: Elaborado por el autor SPSS 15.0 (2009)

Para Colombia, Observaciones:

- No hay relación significativa entre experiencia y cultura para el aprendizaje organizacional.
- No hay relación significativa entre experiencia y capacidad de aprendizaje.

Para el caso colombiano, de acuerdo con el análisis ANOVA para las variables fuentes del aprendizaje organizacional, condiciones del aprendizaje organizacional, la cultura para el aprendizaje organizacional y la capacidad de aprendizaje organizacional, en relación con el tamaño de la empresa se puede afirmar que las muestras se tomaron de poblaciones que tiene la misma media para niveles de significancia de 0,557; 0,557; 0,703; 0,832. Por tanto, se puede afirma que las hipótesis tiene este comportamiento:

- **H1:** Las fuentes del aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones: hipótesis aceptada.
- **H2:** Las condiciones para el aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones: hipótesis aceptada.
- **H3:** La cultura organizacional permite que el aprendizaje organizacional sea más factible: hipótesis aceptada.
- **H4:** La capacidad de aprendizaje organizacional está determinada por las fuentes, las condiciones y la cultura organizacional: Hipótesis aceptada.

Por tanto, se puede afirma que las hipótesis tienen este comportamiento:

- **H1:** Las fuentes del aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones: Hipótesis aceptada.
- **H2:** Las condiciones para el aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones: Hipótesis aceptada.

Para la variable Fuentes para el aprendizaje organizacional, en relación con la experiencia de los participantes en la organización en la que trabajan se puede concluir que las muestras se tomaron de poblaciones con la misma media para niveles de significancia de de 0,007, por tanto se aceptan las hipótesis pero con estos niveles de significancia.

Tabla 10.
ANOVA República Dominicana y Colombia –Posición

	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.	COL.	R.D.
	To add squares		gl		Average Quadratic		F		Sig			
CULTURE	Inter groups	0,216	2	0,108	0,107	0,899						
	Intragrups	169,784	168	1,011								
	Total	170,000	170									
SOURCE'S	Inter groups	0,827	2	4,938	0,414	0,410	5,105	0,007	0,664			
	Intragrups	151,173	241	957	1,008							
	Total	152,000	243									
CONDI-TIONS	Inter groups	0,150	2	3,12	0,008	0,007	3,310	0,007	0,993			
	Intragrups	155,985	246	1,006	1,013							
	Total	156,000	248									
CAPACITY OF LEARN-ING	Inter groups	0,199	2	2,611	0,099	0,098	2,646	0,098	0,907			
	Intragrups	129,801	239	987	1,014							
	Total	130,000	241									

Fuente: Elaborado por el autor SPSS 15.0 (2009)

El análisis ANOVA para las variables Fuentes del aprendizaje organizacional, Condiciones del aprendizaje organizacional, en relación con la experiencia de los participantes en la organización en la que trabajan, se puede afirmar que las muestras se tomaron de poblaciones que tiene la misma media para niveles de significancia de 0,08; y 082.

Para las variables, Condiciones del aprendizaje organizacional, Cultura organizacional, en relación con el nivel jerárquico que ocupan los participantes en la organización en la que trabajan, se puede concluir que las muestras se tomaron de poblaciones con la misma media para niveles de significancia de de 0,071 y 0,089 respectivamente; por tanto, se aceptan las hipótesis pero con estos niveles de significancia.

Observaciones: No hay relación significativa entre cargo y cultura para el aprendizaje organizacional

El análisis ANOVA para las variables Fuentes, Condiciones, y la Capacidad para el aprendizaje organizacional, en relación con el nivel jerárquico que ocupan los participantes en la organización en la que trabajan, se puede afirmar que las muestras se tomaron de poblaciones que tiene la misma media para niveles de significancia de : 007; 734; 073 respectivamente.

Por tanto se puede afirma que las hipótesis tiene este comportamiento:

- **H1:** Las fuentes del aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones: Hipótesis aceptada
- **H2:** Las condiciones para el aprendizaje organizacional permiten que éste se presente en las organizaciones: Hipótesis aceptada
- **H4:** La capacidad de aprendizaje organizacional está determinada por las fuentes, las condiciones y la cultura organizacional: Hipótesis aceptada

Para las variables Fuentes y Capacidad para el aprendizaje organizacional, en relación con el nivel jerárquico que ocupan los participantes en la organización en la que trabajan, se puede concluir que las muestras se tomaron de poblaciones con la misma media para niveles de significancia

de de 0,071 y 0,073 respectivamente; por tanto, se aceptan las hipótesis pero con estos niveles de significancia.

CONCLUSIONES

El modelo propuesto busca equilibrar cada una de las tendencias identificadas en el estado del arte y los argumentos especulativos aludidos en este trabajo, conformando un *corpus* teórico que establece que las empresas que quieran impulsar el aprendizaje organizacional deben “beber” de siete fuentes identificadas, facilitando las seis condiciones propuestas, diseñando una estructura orientada al aprendizaje mediante el desarrollo de competencias para aprender y desaprender, incentivando la creación y funcionamiento de comunidades de práctica, aprendizaje y compromiso, documentando e incentivando el uso de la memoria organizacional, para lo cual, es necesario generar una cultura que permita compartir el conocimiento con base en procesos de gestión humana, impulsando unos valores y unos principios que se prediquen y se apliquen, logrando un clima propicio al aprendizaje. Cabe destacar que es necesario, mediante estos mecanismos, cerrar la brecha que existe entre la visión académica y la pragmática en torno al conocimiento, aunque algunos autores piensen que son actividades distintas.

Una primera aproximación al aprendizaje organizacional confirma la necesidad que tienen hoy las empresas y, en general, las organizaciones de nuevas herramientas de gestión que permitan abordar nuevas realidades a las que se enfrentan las personas en su día a día en organizaciones y especialmente con la forma de crear valor.

Porque el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier lugar a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

El objetivo general de esta investigación estaba orientado a caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional y determinar cómo influyen sobre los resultados de las organizaciones en República Dominicana y Colombia sobre este aspecto, se encontró que la capacidad de la organización para aprender está influenciada directamente por las fuentes, las condiciones y la cultura para el aprendizaje organizacional, teniendo como sujetos los individuos, los equipos, las organizaciones y el aprendizaje inter-organizacional.

En lo pertinente a los objetivos específicos se encontró:

- Conocer cómo se da el aprendizaje organizacional en distintos niveles a saber: individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional; se encontró que en lugar de niveles de aprendizaje son sujetos del aprendizaje organizacional, las personas, los equipos, la organización e inter-organizacional, y hacia ellos deben orientarse todas las acciones que se realicen a incentivar el aprendizaje en las organizaciones.
- En lo pertinente a la identificación de cuáles fuentes de aprendizaje son percibidas por las personas como necesarias para los procesos de aprendizaje organizacional, se encontró que, de las diez (10) fuentes de aprendizaje organizacional, las empresas donde trabajan los ejecutivos encuestados “beben” de siete (7) y estas son: las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y los practicantes, y la tecnología y la historia.
- En el objetivo específico orientado a determinar las condiciones para impulsar el aprendizaje organizacional, en cuanto a competencias para aprender y desaprender, estructura, comunidades de aprendizaje, comunidades de compromiso, comunidades de práctica y memoria organizacional y su incidencia en el aprendizaje, se puede afirmar que se encontró que son seis las sub-variables que facilitan el aprendizaje a saber: competencias para aprender y desaprender; la estructura; las comunidades de práctica; las comunidades de aprendizaje; las comunidades de compromisos y la memoria organizacional.
- Sobre la cultura para el aprendizaje organizacional se puede concluir que se identificaron que de las tres sub-variables propuestas en el

modelo, las empresas en donde laboran los ejecutivos encuestados, las que facilitan el aprendizaje organizacional son: el sistema cultural y el clima organizacional.

- Con relación al objetivo diseñado para determinar cómo influye el aprendizaje organizacional sobre los resultados de la organización, se concluye que para las empresas en las que trabajan los ejecutivos encuestados en República Dominicana y Colombia, la capacidad de aprendizaje organizacional está influenciada directamente por las fuentes, las condiciones y la cultura para el aprendizaje organizacional, teniendo como sujetos a las personas, los equipos, las organizaciones y el aprendizaje inter-organizacional.

El aprendizaje organizacional es la piedra angular en la cual se cimentará el futuro de las organizaciones en este tercer milenio. Es un fenómeno de doble vía que debe comprender al todo y las partes. En una visión organizacional, propiciar la actividad de ésta y permitir el reconocimiento de los individuos que la integran. Al contemplar el mundo desde esta visión dialéctica, pocas organizaciones se encuentran bien preparadas para afrontar las distensiones organizacionales que les provocará esta carrera incesante por el cambio.

Se reconoce la necesidad del des-aprendizaje organizacional, como una especie de olvido que permita a la organización la reformulación de sus estructuras cognitivas en conjunción con los nuevos conocimientos que le enfrenta el medio ambiente.

También en este estudio se puede concluir que se logró la validación de los instrumentos para caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización

De la misma forma se proporcionan instrumentos confiables para establecer la incidencia de los factores que determinan las fuentes y los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje, en el contexto del marco teórico elaborado por el proyecto y su impacto en el aprendizaje organizacional.

Igualmente, se logra generar conocimiento para el estudio del aprendizaje organizacional y su influencia sobre los resultados de la organización y la incidencia en la sostenibilidad de las empresas.

Por último, esta visión del Aprendizaje Organizacional busca la promoción del aprendizaje como una reformulación del conocimiento anterior, con las ideas nuevas, como una manera de generar información también nueva y que permita enfrentar los embates contextuales y concebir una toma de decisiones más apegada a la realidad organizacional. En otras palabras, un conocimiento obtenido del ejercicio práctico que comparta bases epistemológicas sólidas que enriquezcan y den sentido a las estructuras cognitivas de los individuos que integran a la organización.

Referencias

- Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, Ch. (1999). Sobre el aprendizaje organizacional, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory: An agented perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Beazly, H. (2003). Knowledge continuity: the new Management function. *Journal of organization excellence*, 22 (3): 65-81.
- Beer S. (1971). *Brain of the firm. The management cybernetics of organization*, Allen, The Denguin Press.
- Bogoya D. (2000). *Trazas y miradas, evaluación y competencias*, Bogotá: ICFES.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager. Model for effective performance*, New York: John Wiley, NY.
- Cangelosi, V. & Dill, W. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 175-203.
- Choo Chu, W. (1998). *La organización inteligente*, México D.F: Editorial Oxford Press.
- Conger & Kanungo (1988). *Charismatic Leadership in organizations*, Thousand Oaks, CA :Sage Publisher.
- Cutcher Gershenfedd, J. (2000). *Knowledge management resource, Center KM*, Oxford: Oxford University Press.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Davenport, T. et al. (2001). *Conocimiento en acción*. Brasil: Editorial Prentice Hall.
- Dixon, N. (2001). Function at the edge of knowledge. A study of learning process. *Review Management Learning*.
- Dogson, M. (1993). Organization learning, review of some literatures, in organization Studies, Vol 4 (3) 375-394.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá: Norma.
- Duncan R. B. & Weiss (1979). *Organization learning research organization behavior*, JAI Press.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practice? *Management learning*, 29, 259-272.
- Etkin, J. R. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, México: Editorial Oxford Press.
- Fineuld y Soskice (1988). The failure of training in Britain: analysis and prescription, *Oxford Review of Economics policy*, 4(3) p 21-53.
- Fiol, M. & Liles, M. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 (4) p 803-013.
- Fruin, M. (1996). *Knowledge works*. New York: Oxford Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71, (4) 78-91.
- Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. *Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review*.
- Garzón Castrillón, M. A. (2007). Marco teórico del aprendizaje organizacional, avance de tesis posdoctoral, Universidad de Sao Paulo, Brasil.
- Gold, J. (1994). La empresa basada en el conocimiento. En: *Replantearse la empresa*. Madrid: Editorial Folio, Financial Times.
- González de Riviera (1997). Aprender a trabajar en equipo, clave en las organizaciones que aprenden, *Alta dirección*, 19, 31-38.
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*. España: Editorial Granica.
- Hall, R. (1986). *Organización estructura y procesos*. México: Prentice Hall.
- Harung, H. S. & Harung, L. M. (1995). Enhancing organizational performance, by stern the diversify, the learning organization, 2(2) 9-19.
- Hedberg, G. (1981). *How organizations learn and unlearn. Handbook of organizational design*. Oxford Press University.
- Horny, D. & Thomas, R. (1989). *Towards a better standard of management, personnel management*, London.

- Hammel, G. & Prahalad (1999). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter a controle de seu setor criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kleiner, A. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*. México: Oxford Press.
- Knith, S. (1999). *NLP solutions*, London: Nicholas Breales Publishing, 260p.
- Kofman & Senge (1993, autumn). Communities of commitment: The heard of learning organization, *Organizational Dynamics*, 5-23.
- Krogh Von, G. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento, reinventando a empresa como o poder dar inovação continua* Rio de Janeiro: Campus.
- López, C. (2003). *Aprendizaje organizacional*, en: www.gestiopolis.com.
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitets Forlaget.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71.
- Maturana, F. & Varela .Autopoiesis and cognition: the realization of the living, 1980, vol 42, Dordecht; Reibel Publishing Co.
- Meister, J. (1999). *Universidades empresariales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Méndez Álvarez, C. E. (2004). Marco teórico para la cultura organizacional, en *Revista Universidad & Empresa*, 7 (1), 45-65.
- Morgan, A. (1996). Global team spirit companies of the future: The European Graduate Survey, 24-5.
- Muñoz-Seca, B. et al. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*, Madrid: McGraw Hill.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Palacios M., M. (2000). Organizational Learning Concept, Process and Strategic”, *Revista Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, México D.F.
- Papert (1980). *Learning theory in practice: Case study of learner centered design*.
- Pedler et al. (1998). *The learning company a strategy for sustentative development*. London: Mc Graw Hill.
- Peluffo, M. et al. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, Santiago de Chile: Editorial ILPES.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Pondy, L.R. & Mintroff (1979). *II Beyond open system models in Research organizations*, Greenwich CT JAI Press.

- Prieto, I. et al. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración, Cladea*, 32, pp. 47-75.
- Quintero, Á. et al. (2003). La empresa que educa, [tesis de grado], Maestría en Educación, Universidad de la Sabana, Bogotá D.C.
- Revans, A. (1984). *Origins an growth of action learning*, London: Char Well Bratt.
- Ruggles, R. et al. (1999). *La ventaja del conocimiento*, México: Editorial CECSA.
- Schein, E. H. (1993). How can organization learn Faster, The challenge of entering the free room, *Sloan Management Review*, Winter, 85-92.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Norma.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*, Bogotá: Norma.
- Senge, P. (2003). El aprendizaje organizacional en el siglo XXI [conferencia], Buenos Aires, MIT (traducción libre).
- Slater, F. & Narváez, J. C. (1995). Market orientation and learning organization. *Journal marketing*, 59, (3), 63-74.
- Sotaquirá, R. et al. (2001). *Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional*, Bogotá: UNAB, Univalle.
- Weis, T. (1997). The implications culture an identify the country capacity development international. *Journal of Science*, Springer, p 333-356.
- Thompson & Hunt (1996). *Learning organization, organization in action*, New York: Mc Graw Hill.
- Thurbin, P. (1994). *La empresa capaz de aprender*, Madrid: Biblioteca de la Empresa Folio, Financial Times.
- Tsoukas, H. (1994). The firms a distributed knowledge system: A construction approach. *Strategic management*, 7, Special Issue, 11-25.
- Valdés, L. (1994). Conocimiento es futuro, Hacia la sexta generación de los procesos de calidad, 2ª ed., México: FUNTEC.
- Vera & Crusan (2000). Situated action: A symbolic interpretation in cognitive Science, 17(1) 7-48.
- Weick, K. E. (1995). *Sense making in the organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.