

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**

**CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL INDIVIDUAL  
EN LA ASOCIACIÓN FONDO OBLIGATORIO REGIONAL CONTRA  
ACCIDENTES DE TRÁNSITO, AFORCAT, HUARAZ, 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Autoras:**

Bach. Castillo Rímac Margareth Saturnina

Bach. Noriega Llanqui Tatiana Elizabeth

**Asesor:**

**Dr. Félix Antonio Lirio Loli**

HUARAZ – PERÚ

2015

MODALIDAD DE TESIS PROFESIONAL

**Miembros de los Jurados:**

Dr. Ricardo Enrique Toledo Quiñones

*Presidente*

Dr. John Díaz Ledesma

*Secretario*

Lic. Adm. Demetrio Romero Tapia

*Vocal*

## **Dedicatoria**

*A mis padres Maria Rimac Cruz y Wilfredo Castillo Salazar que me mantuvieron siempre de pie para no darme por vencida y sus grandes enseñanzas. A mis hermanos y amigos por cada palabra fortificadora.*

**Bach. Castillo Rímac Margareth Saturnina**

*A Dios, a mi madre Consuelo Llanqui Mayhuay que hizo todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños. Por el apoyo en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y elogiando mis triunfos.*

**Bach. Noriega Llanqui Tatiana Elizabeth**

**Agradecimiento:**

*A nuestro asesor de tesis, Dr. Félix Antonio Lirio Loli por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia. Permitió el desarrollo de la investigación.*

*A los directores y colaboradores de AFORCAT – ANCASH, por su colaboración durante todo el proceso de investigación.*

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumen .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>Abstract .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2. OBJETIVOS .....</b>   | <b>19</b> |
| 2.1.1. Objetivo General: .....  | 19        |
| 2.1.2. Objetivos Específicos: .....                                   | 19        |
| <b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>   | <b>22</b> |
| A. Aprendizaje Organizacional .....                                   | 26        |
| A.1. Concepto.....  | 26        |
| A.2. Enfoques del Aprendizaje Organizacional .....                    | 27        |
| A.3. Características del Aprendizaje Organizacional.....              | 33        |
| A.4. Modelos de Aprendizaje: Occidental y Oriental .....              | 35        |
| A.5. Evaluación del Aprendizaje Organizacional .....                  | 39        |
| A.6. Aprendizaje Organizacional Individual.....                       | 41        |
| A.7. Proceso del Aprendizaje Organizacional Individual .....          | 42        |
| A.8. Modelo Crossan Lane & White del aprendizaje organizacional ..... | 46        |
| A.9. Formas de Aprendizaje.....                                       | 48        |
| <b>IV. ASPECTO METODOLÓGICO .....</b>                                 | <b>51</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1. Tipo de Estudio .....   | 51        |
| 4.2. Diseño de la investigación.....   | 51        |
| 4.3. Población o universo .....  | 51        |
| 4.4. Unidad de Análisis y Muestra .....  | 51        |
| 4.5. Instrumentos de recopilación de datos .....                                 | 52        |
| 4.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información .....               | 52        |
| 4.7. Ética de la investigación.....  | 53        |
| <b>V. RESULTADOS .....</b>   | <b>54</b> |
| 5.1. Datos Generales.....  | 54        |
| 5.2. Características del aprendizaje organizacional individual .....             | 55        |
| 5.3. Características del AO individual a nivel del Aprendizaje Continuo .....    | 59        |
| 5.4. Características del AO individual a nivel de Diálogo y Consulta.....        | 62        |
| 5.5. Características del AO individual a nivel de Aprendizaje en Equipo .....    | 65        |
| 5.6. Características del AO individual a nivel de Conexión al Entorno.....       | 68        |
| 5.7. Características del AO individual a nivel de <i>Empowerment</i> .....       | 71        |
| 5.8. Características del AO individual a nivel de Conexión de sistemas .....     | 74        |
| 5.9. Características del AO individual a nivel de Liderazgo organizacional ..... | 77        |
| 5.10. Análisis de Fiabilidad.....  | 80        |
| <b>V. DISCUSIÓN .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>VI. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>89</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>                 | <b>91</b> |
| <b>V. Referencias Bibliográficas.....</b>         | <b>93</b> |
| Anexo 1: Matriz de consistencia .....             | 95        |
| Anexo 2: Trabajadores de Aforcat .....            | 96        |
| Anexo 3: Cuestionario de la investigación.....    | 97        |
| Anexo 4. Alfa de Cronbach de los Indicadores..... | 99        |

## Índice de Tablas y Figuras

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Operacionalización de la variable .....  | 20 |
| Tabla 2: Hipótesis y Cuestionamientos del AO.....   | 29 |
| Tabla 3: Definiciones del AO.....   | 30 |
| Tabla 4: Tipos de evaluación del AO .....   | 39 |
| Tabla 5: Propuesta de Kirkpatrick.....  | 40 |
| Tabla 6: Modelo Crossan Lane & White del AO .....   | 46 |
| Tabla 7: Niveles de Aprendizaje.....  | 47 |
| Tabla 8: Género .....   | 54 |
| Tabla 9: Rangos de edad.....  | 54 |
| Tabla 10: Grado de instrucción.....   | 54 |
| Tabla 11: Rangos de tiempo de experiencia laboral (años).....   | 55 |
| Tabla 12: Rangos de tiempo de labor en la empresa (años) .....  | 55 |
| Tabla 13: Estadísticos descriptivos: Por dimensiones .....  | 55 |
| Tabla 14: Correlaciones entre Dimensiones .....   | 58 |
| Tabla 15: Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias ..... | 59 |
| Tabla 16: Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras .....                       | 59 |
| Tabla 17: Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje .....                                      | 59 |
| Tabla 18: Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje.....          | 60 |



|  |    |
|--|----|
| Tabla 19: A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional .....  | 60 |
| Tabla 20: Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.....   | 61 |
| Tabla 21: Características sobresalientes del Aprendizaje Continuo.....   | 61 |
| Tabla 22: Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional .....   | 62 |
| Tabla 23: Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros..  | 62 |
| Tabla 24: Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar .....  | 62 |
| Tabla 25: Se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización.....                                   | 63 |
| Tabla 26: Cuando las personas dan su opinión, también preguntan la opinión de los otros  | 63 |
| Tabla 27: Se tratan a las personas con respeto .....   | 63 |
| Tabla 28: Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.....  | 64 |
| Tabla 29: Características sobresalientes de Diálogo y consulta .....   | 64 |
| Tabla 30: Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades. ....   | 65 |
| Tabla 31: En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.....              | 65 |
| Tabla 32: Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros. ....                 | 66 |
| Tabla 33: Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos. .... | 66 |
| Tabla 34: Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.....   | 66 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 35: Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones. ....  | 67 |
| Tabla 36: Características sobresalientes de Aprendizaje en Equipo .....  | 67 |
| Tabla 37: Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios ..... | 68 |
| Tabla 38: Permite conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente .....   | 68 |
| Tabla 39: Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados .....   | 69 |
| Tabla 40: Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado .....  | 69 |
| Tabla 41: Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados .....   | 69 |
| Tabla 42: Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.....  | 70 |
| Tabla 43: Características sobresalientes de Conexión al Entorno .....  | 70 |
| Tabla 44: Hace reconocimientos a las personas que son proactivas .....   | 71 |
| Tabla 45: Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.....  | 71 |
| Tabla 46: Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma .....  | 71 |
| Tabla 47: Da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo .....  | 72 |
| Tabla 48: Apoya a los empleados que toman riesgos calculados.....  | 72 |
| Tabla 49: La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.....   | 72 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 50: Características sobresalientes de Empowerment.....  | 73 |
| Tabla 51: Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar ....   | 74 |
| Tabla 52: Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global .....   | 74 |
| Tabla 53: Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.....   | 74 |
| Tabla 54: Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado.....  | 75 |
| Tabla 55: Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas .....   | 75 |
| Tabla 56: Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.....                         | 75 |
| Tabla 57: Características sobresalientes de Conexión de sistemas .....  | 76 |
| Tabla 58: Los líderes brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento .....  | 77 |
| Tabla 59: Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización ..... | 77 |
| Tabla 60: Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización ..  | 77 |
| Tabla 61: El líder entrena a aquellos que lo siguen .....   | 78 |
| Tabla 62: Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados .....  | 78 |
| Tabla 63: Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.....   | 78 |
| Tabla 64: Características sobresalientes de liderazgo organizacional.....   | 79 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Características del AO.....                                    | 34 |
| Figura 2: Modelo Occidental del AO .....                                 | 35 |
| Figura 3: Cuatro formas de conversión de conocimientos y contenidos..... | 37 |
| Figura 4: Marco Teórico del AO .....                                     | 42 |

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de conocer las características del Aprendizaje Organizacional Individual en la Asociación Fondo Obligatorio Regional contra Accidentes de Tránsito, Aforcat, Huaraz. Se hizo este planteamiento de investigación para conocer el detalle de sus elementos que sirvan de base para hacer de este concepto un elemento homogéneo en el recurso humano y así mejorar el trabajo de toda la organización.

La investigación en su orientación fue aplicada. De acuerdo al tipo de orientación es descriptiva, con un diseño de estudio no experimental y transversal. La población de estudio estuvo conformada por 26 personas, directivos y colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional, el mismo que tiene una validación fundamentada.

En los resultados se evidencia que las dimensiones del AO individual (Aprendizaje Continuo y Diálogo y Consulta) a través de sus 13 reactivos son manifestaciones elocuentes que se perciben y registran en una media de 4.9 y 4.7 a una escala máxima de 6. Con ello, se concluye que el AO individual muestra evidencias que, a nivel individual, el (i) Aprendizaje continuo y (ii) el Diálogo y Consulta se practican con énfasis, esto, más que las demás dimensiones consideradas en la definición de característica de esta variable en el presente estudio.

**Palabras claves:** Aprendizaje organizacional, Aprendizaje individual.

## **Abstract**

This research responds to the need to know the characteristics of the Individual Organizational Learning in Regional Association Fund Mandatory Traffic Accident, Aforcat, Huaraz, Perú. This research approach was made to know the detail of its elements as a basis to make this concept a homogeneous element in the human resource and improve the work of the entire organization.

Research orientation was applied. According to the type of orientation is descriptive, with a design of non-experimental and cross-sectional study. The study population consisted of 26 people, managers and employees, who were applied a questionnaire on the dimensions of organizational learning, it has an informed validation.

In the results it is evident that the dimensions of the individual AO (Lifelong Learning and Dialogue and Consultation) through its 13 reagents are eloquent manifestations are perceived and recorded at an average of 4.9 and 4.7 to a maximum scale of 6. With this, it is concluded that the individual AO shows evidence that, at the individual level, (i) continuous learning and (ii) Dialogue and Consultation practiced with emphasis, that, more than other dimensions considered in defining feature of this variable the present study.

**Keywords:** Organizational learning, individual learning.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El aprendizaje organizacional es una variable que se encuentra presente en todas las organizaciones. En el caso de la Asociación Fondo Obligatorio Regional Contra Accidentes de Tránsito Aforcat, organización sin fines de lucro, de asistencia a los asociados, pasajeros y peatones, frente a la ocurrencia de un accidente de tránsito, este aspecto no se encuentra excluida. El tema presentado como informe explica aquellos aspectos que forman y mantienen el conocimiento y experiencia de los colaboradores en su concepto y práctica.

La globalización, los avances tecnológicos, las transformaciones, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo y capacitación, han sido algunos de los factores que han obligado a las empresas a pensar en su necesidad y capacidad de adaptación a los cambios que se generan, tanto interior como exteriormente, obligándolas a buscar mejores programas, estrategias y herramientas que ayuden a convertir a la empresa en un sistema en el que cada parte depende de la otra, y en la que el conocimiento de las mismas se refleje en la visión de ser un organismo vivo que debe aprender y evolucionar respondiendo a las exigencias de su entorno y mercado, tal como puntualiza (Palacios & Maldonado, 2000)

Las personas están sometidas a una nueva concepción de trabajo, a un mercado laboral totalmente flexible, transitorio, que afecta sensiblemente las nociones de permanencia, de confianza en los otros bajo el esquema de la integridad y compromiso. Los paradigmas personales se hallan en una fase de rápida transmutación. (Sennett, 2000).

La importancia del aprendizaje parece haber sido “descubierta” recientemente, tanto por el mundo de la práctica como por el académico. La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Lo anterior se ha convertido en una premisa, en una obligación para las organizaciones de este mercado competitivo.

Un elemento crucial de este aporte de investigación, se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes equipos que

conviven en la empresa, pero no pertenecen propiamente a ésta. Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la empresa en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga la utilización de equipos de trabajo en la empresa. (Garzón & Fisher, 2008).

Estos hechos, de acuerdo a los especialistas, han llevado a que las organizaciones se caractericen, en el momento actual, por la inexcusable necesidad de ser competitivas. Ante esta situación, *“cada vez resulta más evidente que deben ser capaces de aprender y de aplicar, convenientemente, los conocimientos adquiridos. Esto es lo que se llama aprendizaje organizacional”*. (Robbins, 2012)

El aprendizaje organizacional es un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. A su vez, requiere por lo menos de tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento. (Chiavenato, 2008). De acuerdo a este autor, el punto central del aprendizaje organizacional está en el cambio de mentalidad; esto implica transitar, de sentirnos separados a sentirnos conectados con todos los miembros de la organización a través de un sistema que busca socializar el conocimiento. Por ello, es indispensable que además de adquirir conocimiento, éste se transfiera, ya que sin la transferencia no hay transformación organizacional, señala Chiavenato (2008).

De esta forma se puede definir que una organización que aprende es aquella que tiene la habilidad para generar, adquirir, mantener y transferir conocimientos en toda la organización, con el fin de modificar su comportamiento a través de nuevos conocimientos y nuevas aplicaciones que se convertirán en nuevos y mejores servicios.

Por ello, es sumamente importante en la actualidad estar consciente de la necesidad de mantenerse en constante búsqueda del mejoramiento y actualización, debido a la rapidez con que se está moviendo la información en los tiempos modernos. Por tanto, como señala Arbaiza, es primordial motivar al personal a continuar aprendiendo, a involucrarse en un proceso de investigación y perfeccionamiento constante, nunca acabado, para, con ello, dar



un ejemplo evidente: preparándose toda la vida, a fin de enfrentarse con más armas y estrategias (conocimientos y experiencias) a la constante competencia en el mercado laboral y profesional. (Arbaiza, 2002)

En esta organización huaracina, elemento de análisis de la presente investigación, se suscitan hechos, características, fenómenos que se relacionan con el aprendizaje organizacional de tal forma que, habiéndose hecho una preliminar observación, determinaron la elección para convertirla en esta investigación. Es que, en el sector organizacional, han aparecido procesos que han ido innovándose con el paso de los tiempos y la acción de la filosofía de la mejora continua. Este concepto dentro de su práctica de la Aforcat debió haber sido un reflejo en el aprendizaje de los colaboradores, razón por la cual, teóricamente, deben existir labores que se reflejen desde el aprendizaje y se traduzcan en los trámites, operaciones, tareas cotidianas capaces de incidir en el desempeño laboral, y por ende, en el servicio al cliente. Por ejemplo, la transferencia de información que se da dentro de esta empresa huaracina dedicada a venta de seguros vehiculares, requiere de un aprendizaje rápido y claro debido a la rotación de los colaboradores. Esto, de acuerdo a su Gerente, el Señor Gustavo Solís, obliga a esta institución a adquirir nuevos conocimientos expresados en reglas, políticas y normas de la empresa.

Dentro de este proceso, el desempeño profesional de los colaboradores es uno de los elementos más importantes que se debe atender. Si bien este punto es un objetivo común para todo proceso de enseñanza, las formas de conseguirlo dependen del tipo de habilidades, aptitudes y conocimientos que se han de impartir entre los colaboradores o trabajadores junto a los medios tecnológicos disponibles, agrega su Gerente.

En esta organización huaracina -aparte de trabajar para los transportistas-, se tiene un giro de negocio dedicado a la venta de seguros, trámites de pago a los afectados, reembolso, indemnizaciones y trámite de pago a terceros (para siniestrados y víctimas del accidente). En la Aforcart no existe una retroalimentación adecuada. Los cuestionamientos y sugerencias, clave para el aprendizaje e innovación, se desarrollan de una manera poco frecuente. Esto se debe, posiblemente, a una baja canalización del conocimiento de los colaboradores superiores hacia los nuevos trabajadores. Este tema, parte de la cultura de aprendizaje, surge en diferentes situaciones, pero de manera limitada, obstaculizando la continuidad del aprendizaje individual, base del aprendizaje corporativo como se señala en la parte teórica.

Los trabajadores tienen la particularidad de compartir información, pero en lapsos breves de tiempo a partir de los grupos y, luego a toda la organización bajo el esquema de una configuración estructural y cultural que debería obligar la creación de innovación, la flexibilidad y mejora, al promover la participación de las personas, otorgando a éstas un mayor protagonismo e implicación en diferentes dimensiones de la labor, eliminando las resistencias asociadas a estructuras burocráticas y jerárquicas. Éste debería ser lo idóneo. No obstante, de acuerdo al Gerente de la Aforcat, el Sr. Gustavo Solís Chumacero, el tema del aprendizaje está centrado más dentro de los individuos y, a nivel grupal, con algunas limitaciones en el aprendizaje organizacional, en razón a que la transferencia de información es para muchos “taxativa”. Con esta situación, los colaboradores de la Aforcat se vienen centrando solo en el aprendizaje individual, sobre todo, evitando así compartirlo en niveles de toda la organización –como orienta la teoría-, haciendo consecuentemente la situación engorrosa, rezagada para los trámites documentarios. Es decir, solo se evidencian logros en las dos primeras dimensiones, el aprendizaje continuo y el diálogo y consulta.

Los otros fundamentos que conforma el aprendizaje en una organización, es decir, el aprendizaje en equipo, la conexión al entorno, la práctica del empowerment, la conexión de sistemas y el liderazgo organizacional han quedado en propósitos postergados.

Por ello, se indicó en su momento que, de seguir esta situación, lo más probable es que el aprendizaje individual y de equipos o grupos se vería afectado. Así mismo, el incumplimiento de metas organizacionales y un trabajo monótono por parte de los colaboradores, exentos de la parte organizacional, podrían dejar vacíos en la misma buscando mejoras profesionales y salariales.

El propósito fundamental de la presente investigación ha sido conocer las características del aprendizaje organizacional a través de sus componentes, esto es, a nivel individual, sobretodo, sin dejar de lado el aspecto grupal y organizacional con la finalidad de caracterizar sus elementos que sirvan de base para hacer de este concepto un elemento homogéneo a fin de mejorar el trabajo de toda la organización.

De acuerdo a la orientación la investigación es aplicada, debido a que la investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a procurar soluciones a problemas

prácticos con respecto al aprendizaje organizacional individual, aspecto primordial en el área administrativa del Aforcat de Huaraz. De acuerdo a la técnica de contrastación fue descriptiva, en razón a que se busca medir conceptos o variables, así como evaluar diversos aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan conocer el fenómeno.

La investigación tiene relevancia práctica porque los resultados fueron analizados ha permitido identificar características, comportamientos y tendencias del aprendizaje organizacional individual de los colaboradores, y con ello se presentan recomendaciones que permitan obtener mayores beneficios en este concepto organizacional a largo plazo. De igual forma, teniendo en cuenta las deficiencias, que se identificaron en el proceso de diagnóstico, las investigadoras plantean mejorar dicha problemática, aplicando conceptos y postulados teóricos referidos al aprendizaje organizacional individual. Con respecto a la justificación metodológica, se cumple en el sentido de que ha servido para plantear cuestionamientos y definir propósitos, estableciendo objetivos de estudio para el cumplimiento de estos, utilizando técnicas de investigación como cuestionarios estructurados por los investigadores, a través de la aplicación de los mismos y su posterior análisis con los programas estadísticos para conocer las características del aprendizaje organizacional individual en la Aforcat.

Por lo anterior se formuló la siguiente pregunta general: ¿Cómo se caracteriza el aprendizaje organizacional individual en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el año 2015?.

Como problemas específicos se tuvieron:

- a. ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **Aprendizaje Continuo** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?,
- b. ¿Cómo se define el aprendizaje organizacional individual a nivel de **Diálogo y Consulta** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.
- c. ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **Aprendizaje en Equipo** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.
- d. ¿Cómo se caracteriza el aprendizaje organizacional individual a nivel de **Conexión al Entorno** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.

- e. ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **Empowerment** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.
- f. ¿Cómo se caracteriza el aprendizaje organizacional individual a nivel de **Conexión de Sistemas** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?,
- g. ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **Liderazgo Organizacional** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivos

#### 2.1.1. Objetivo General:

Conocer las características del aprendizaje organizacional individual en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el año 2015

#### 2.1.2. Objetivos Específicos:

- a. Conocer las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **Aprendizaje Continuo** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.
- b. Definir las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **Diálogo y Consulta** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.
- c. Caracterizar el aprendizaje organizacional individual a nivel de **Aprendizaje en Equipo** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.
- d. Conocer las características el aprendizaje organizacional individual a nivel de **Conexión al Entorno** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.
- e. Definir las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **empowerment** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.

- f. Caracterizar el aprendizaje organizacional individual a nivel de **Conexión de Sistemas** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015
- g. Definir las características del aprendizaje organizacional individual a nivel de **Liderazgo Organizacional** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.

### 2.3. Operacionalización de la variable

**Tabla 1: Operacionalización de la variable**

| Dim                   |    | Indicadores   | Niv |
|-----------------------|----|---|-----|
| Aprendizaje continuo  | 1  | Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias.                                    | i   |
|                       | 2  | Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.  | i   |
|                       | 3  | Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje.   | i   |
|                       | 4  | Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje.  | i   |
|                       | 5  | A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.  | i   |
|                       | 6  | Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.  | i   |
| Diálogo y consulta    | 7  | Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.   | i   |
|                       | 8  | Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros.  | i   |
|                       | 9  | Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.  | i   |
|                       | 10 | Se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización                                   | i   |
|                       | 11 | Cuando las personas dan su opinión, también preguntan la opinión de los otros.  | i   |
|                       | 12 | Se tratan a las personas con respeto.   | i   |
|                       | 13 | Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.   | i   |
| Aprendizaje en equipo | 14 | Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.   | G   |
|                       | 15 | En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.             | G   |
|                       | 16 | Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros.                 | G   |
|                       | 17 | Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos. | G   |
|                       | 18 | Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.  | G   |
|                       | 19 | Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.  | G   |

|                          |    |   |   |
|--------------------------|----|---|---|
| Conexión al entorno      | 20 | Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios. | 0 |
|                          | 21 | Permite conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente.   | 0 |
|                          | 22 | Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados.   | 0 |
|                          | 23 | Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.  | 0 |
|                          | 24 | Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados.   | 0 |
|                          | 25 | Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.   | 0 |
| Empowerment              | 26 | Hace reconocimientos a las personas que son proactivas.   | 0 |
|                          | 27 | Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.   | 0 |
|                          | 28 | Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma.  | 0 |
|                          | 29 | Da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.  | 0 |
|                          | 30 | La organización apoya a los empleados que toman riesgos calculados.   | 0 |
|                          | 31 | La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.  | 0 |
| Conexión de sistemas     | 32 | Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar.   | 0 |
|                          | 33 | Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global.  | 0 |
|                          | 34 | Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.   | 0 |
|                          | 35 | Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado.  | 0 |
|                          | 36 | Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.  | 0 |
|                          | 37 | Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.   | 0 |
| Liderazgo organizacional | 38 | Los líderes brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.   | 0 |
|                          | 39 | Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.  | 0 |
|                          | 40 | Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.  | 0 |
|                          | 41 | El líder entrena a aquellos que lo siguen.  | 0 |
|                          | 42 | Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados.   | 0 |
|                          | 43 | Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.   | 0 |

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Antecedentes de la investigación**

##### **A Nivel Internacional:**

**Garza, Edna (2010) “Indicadores de Aprendizaje Organizacional Individual en una PYME de Coahuila”. Universidad Autónoma de Coahuila-México**

Este estudio tiene como objetivo valorar los indicadores de aprendizaje organizacional individual que se manifiestan en una pequeña empresa de la industria metalmecánica del estado de Coahuila y contribuir a ampliar, precisar y dinamizar la comprensión en este nivel de aprendizaje.

Para ello, se obtuvo información cuantitativa de 33 personas que laboran en la empresa de estudio, mediante un cuestionario estructurado y posteriormente se analizaron los datos a través del software SPSS, aplicando la herramienta de Cross Tabs.

Uno de los hallazgos, entre otros, es que en este estudio se muestra una relación significativa entre el tiempo que invierten los empleados en crear un ambiente de confianza entre ellos y la ayuda que se dan en el proceso de aprendizaje, así como la disposición a una realimentación honesta entre unos y otros.

El aprendizaje en las organizaciones se ha convertido en una práctica anhelada, pues se considera un activo intangible, creador de ventajas competitivas para la empresa. En este estudio en particular se pudieron analizar 13 indicadores que influyen en el aprendizaje individual y llegar a la conclusión que los trabajadores adquieren el conocimiento en forma tácita, debido a la cultura que se manifiesta en esta pequeña empresa. Sin importar la edad, el género, su nivel de estudios, los años que tienen trabajando fuera y dentro de la empresa los individuos aprenden a través de sus relaciones. Si la confianza y la ayuda recíproca son promovidas por las organizaciones, asevera Durston (2000) que eso beneficiará en reducir costos y facilitar la constitución de organizaciones de base efectiva. La relación que tienen y el ambiente de confianza creado entre los empleados muestra que desencadena en la ayuda que se dan en el proceso de aprendizaje, con el percibir los problemas como oportunidades de aprendizaje y con el recibir una realimentación honesta entre unos y otros. Estas

manifestaciones de aprendizaje se basan en las relaciones de los trabajadores, y de acuerdo con Cummings (2003) y Szulansky (2000), el A.O. necesita tanto de un proceso de transferencia de información, como uno de carácter comunicacional, ya que lo que hace que produzca el A.O. es el proceso interpersonal de compartir conocimiento, y no la simple disponibilidad de información en bases de datos o documentos.

**Mayorca, Eliecer (2010): “Aprendizaje organizacional como factor de cambio”. Tesis para optar el título de magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.**

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar y analizar si el aprendizaje organizacional puede ser factor de cambio en los programas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

Para tal efecto se procedió a la realización del trabajo empírico de naturaleza cuantitativa, mediante el diseño y la elaboración de un instrumento que permitió recoger la información necesaria orientada a verificar el interrogante si, ¿puede el aprendizaje organizacional ser un factor de cambio en los programas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

Finalmente, esta investigación concluye que el aprendizaje organizacional está relacionado con el cambio. Tal afirmación se sustenta en la revisión teórica y en los datos cuantitativos encontrados, que efectivamente revelan que los aprendizajes son procesos orientados a provocar un cambio en el comportamiento de las personas. Gracias a ellos, las organizaciones mejoran, amplían su supervivencia y las personas se actualizan, obtienen mayor desarrollo personal y profesional. Por otro lado, los cambios que genera el proceso de aprendizaje no se producen en forma inmediata, aparecen de manera progresiva y deben tener una cierta permanencia, con el propósito de mantener una relación positiva y dialógica.



### **A Nivel Nacional:**

**Alvarez, Gisella (2007): “El aprendizaje organizacional aplicado al ámbito de la gestión educativa”. Tesis para optar el grado de magister en Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú**

Los autores se plantearon como objetivo describir y analizar los supuestos teóricos que subyacen en el enfoque de Aprendizaje Organizacional con el fin de determinar su influencia para el ámbito de la organización educativa y esbozar Estrategias de Acción que fomenten la instauración del Aprendizaje Organizacional en una organización escolar a partir de su contexto institucional.

Se considera que esta investigación bibliográfica busca responder a uno de los problemas más álgidos de la organización escolar, que es la imposibilidad de generar el conocimiento organizacional y obtener el éxito organizacional.

Se concluye que, si bien es posible utilizar el término creación de conocimiento organizacional, la organización en sí no puede crear conocimientos; para hacerlo, debe contar con la iniciativa de los individuos y con las interacciones que ocurren en el grupo. En este sentido, el ámbito de la organización educativa cobra particular relevancia, pues su recurso más empleado es el talento del ser humano, con el cual podrá potenciar la creación de conocimientos a nivel organizacional, los cuales en una visión prospectiva se convertirán en la base para su desarrollo.

### **A Nivel Regional:**

**Bedoya, Mercedes; De la Cruz, Irina (2012): “Modelo de aprendizaje organizacional para contribuir a la mejora del desempeño laboral en el Banco de Crédito del Perú – BCP, Oficina Huaraz, 2011”**

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar y validar la propuesta de un modelo de aprendizaje organizacional que contenga elementos que contribuyan a la mejora del desempeño laboral en el Banco de Crédito del Perú – BCP, oficina Huaraz, 2011.

La investigación fue descriptiva – explicativa; ya que busco primero describir el proceso de aprendizaje actual; para luego explicar dicho proceso con relación al nivel de desempeño laboral alcanzado; y así poder diseñar la propuesta de un modelo de aprendizaje organizacional para contribuir a la mejora del desempeño laboral del BCP – Oficina Huaraz.

Finalmente, esta investigación concluye, que el nivel de desempeño actual de los colaboradores del BCP se encuentra por debajo del promedio como consecuencia de los procesos de aprendizaje; debido a que si los procesos de aprendizaje son inadecuados estos repercuten en el desempeño.

## 3.2. Marco Teórico

### A. Aprendizaje Organizacional

#### A.1. Concepto

De acuerdo a Garzón y Fisher: *“Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad”* (Garzón & Fisher, 2008).

Para comprender en su cabal dimensión el aprendizaje organizacional, es necesario definir algunos conceptos, ya que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes características y jerarquías racionales. El primer concepto clave es el **intelecto**, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. En una frase, es *“la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia”*. (Palacios & Maldonado, 2000)

Los autores Suñe, Gil y Arcusa mencionan que es, *“es el proceso según el cual la organización construye, complementa y organiza los conocimientos y las rutinas de las actividades que realiza en el marco de su cultura y al mismo tiempo, adapta y mejora su eficiencia mediante el uso de una amplia variedad de habilidades de sus trabajadores”*. (Suñe, Gil, & Arcusa, 2004)

En situaciones de incertidumbre y turbulencia se considera que solamente aquellas organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva. *“La capacidad para aprender más, y de hacerlo más deprisa que las demás organizaciones, se convierte en la principal, y quizás la única ventaja competitiva sostenible, y el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas”*. (Alcover & Gil, 2002)

Grijalbo menciona que es como *“el proceso de adquisición de nuevos hábitos y comportamientos mediante la experiencia”*. (Grijalbo, 2007)

María Teresa Escudero aclara que una de las características esenciales que diferencia a los animales del hombre es su forma de aprender. Señala que *“aprender no es una operación convencional. Sino que es un continuo proceso de educación que se encuentra constituido por varias etapas”* (Escudero, 2011)

Miguel Palacios Maldonado plantea que es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con diferentes características y jerarquías racionales. Según Palacios, el concepto clave es el de “intelecto”, que consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento.

En el artículo *“Knowledge Managamet: a Strategic Agenda”* citado por Hernando Zorrilla, se dice que *“la información está compuesta de datos y hechos organizados”*, además que *“el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y ‘know how’*

Stephen P. Robbins distingue al aprendizaje como *“cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, que se produce como consecuencia de una experiencia”*. (Robbins, 2012)

## **A.2. Enfoques del Aprendizaje Organizacional**

Es claro ver que en cuanto a la definición del concepto de Aprendizaje organizacional todos los autores mencionados tienen su propia definición y noción de Aprendizaje; cada uno impone su marca personal imponiendo lo que realmente es importante para ellos, es decir, la gestión del conocimiento basado en los individuos, los grupos o la organización, y la interacción entre los tres.

Autores como Peter Senge o como Argyris y Schon son los que más han trabajado el concepto por que enfatizan en todos los aspectos relevantes al aprendizaje, desde la gestión del conocimiento hasta sus barreras y sugieren un modelo para medir los niveles en las diferentes dimensiones y escenarios en donde se presenta.

Refiriéndonos a los ciclos de aprendizaje y sus implicaciones David Kolb, Charles Handy, Peter Senge, Argyris y Schon, Castañeda Ríos y Fernández, hacen un gran avance en las etapas que cumple el aprendizaje dentro de las organizaciones y especifican que para cada uno de los casos y de las organizaciones es necesario adaptar dichos ciclos, teniendo en cuenta la cultura, el nivel de talento humano y lo que realmente se busca en la gestión del conocimiento empresarial.

Solo muy pocos autores se refieren al modo de atacar las barreras al aprendizaje organizacional. Autores como Peter Senge, Argyris y Schon especifican los problemas con los que se puede enfrentar las organizaciones al tratar con individuos que cargan con múltiples paradigmas a la hora de enfrentarse a los cambios.

Las organizaciones deben enseñar a los adultos, y como se ha mencionado con anterioridad, el adulto no está psicológicamente programado para aprender como ya lo hizo en la educación primaria, secundaria y profesional. De esta manera estos autores se convierten en un arma clave para atacar dichas barreras que impiden a toda costa el aumento de capital intelectual y el logro de ventajas competitivas; de la misma manera que ayudan a la autorrealización de la persona en toda su pirámide de necesidades.

Es claro ver que pocos se aventuran a la construcción de un modelo de aprendizaje, solo Peter Senge, Fiol y Lyles, Argyris y Schon, Castañeda Ríos y Fernández, Claycomb, y Ordóñez. Ellos crean una serie de indicadores para medir el Aprendizaje ya sea en términos de experiencia, visión, cultura organizacional, comunicación o evaluación de desempeño. Cada uno define los indicadores que para ellos priman a la hora de evaluar el desempeño cognoscitivo en las organizaciones. (Dessler, Administración de Personal, 2001)

Geranmayeh, Argyris y Schon, McGraw, McMurrer y Bassi, Goh Richards, Osterhaus, A Perez, Montes, Vasquez y Ordóñez mencionan las dimensiones del Aprendizaje organizacional, es decir, cuales son los escenarios y contextos que ayudan a obtener Aprendizaje, en este grupo están todas las estrategias empresariales, pensamientos sistémicos y visión y misión compartida por todos los integrantes de la empresa.

Gracias a estos autores se construyeron las bases para la formulación de estrategias empresariales que fomentan la adaptabilidad al cambio por parte de los empleados y que de

la misma manera condicionan un ambiente traducido en cultura organizacional; convirtiéndose esta última en el motor de la empresa, esta es la que motiva la que condiciona sin planes coercitivos el aprendizaje.

El objetivo de cada organización por grande o pequeña que esta sea es, lograr enseñar y entrenar a sus empleados creando aprendizaje institucional y conocimientos base para cualquier procedimiento.

**Tabla 2: Hipótesis y Cuestionamientos del AO**

| <b>Autor</b>                      | <b>Hipótesis y/o Cuestionamiento</b>  |
|-----------------------------------|---|
| <i>David Kolb</i>                 | ¿Cómo las acciones humanas crean en el individuo conocimiento?  |
| <i>Charles Handy</i>              | ¿Cómo las ideas y reflexiones forman el aprendizaje?  |
| <i>Peter Senge</i>                | ¿Que factores impiden el AO? ¿Cuáles son las disciplinas del AO? ¿Cuáles son los niveles del AO?                                |
| <i>Nonaka Takeuchi</i>            | ¿Implicaciones de conocimiento tácito y explícito?<br>¿Cómo se convierte el AO?   |
| <i>Geranmayeh</i>                 | ¿Cuáles son las barreras que impiden el AO?<br>¿Cómo se forma el modelo del AO?   |
| <i>Argyris y Schön</i>            | ¿Implicaciones del AO? ¿Cuáles son las barreras del AO?   |
| <i>Reginald Revans</i>            | ¿Cómo el cambio se traduce en acción? ¿Cómo se logra la supervivencia y la excelencia por medio del aprendizaje organizacional? |
| <i>Fioly Lyles</i>                | ¿Cómo son los niveles del AO?   |
| <i>Castañeda Rios Fernandez</i>   | ¿Cuáles son los indicadores del AO? ¿Cómo se forma el modelo del AO?  |
| <i>Templeton, Lewis y Snyder</i>  | ¿Cuáles son los indicadores del AO? ¿Cómo se forma el modelo del AO?  |
| <i>Claycomb</i>                   | ¿Cuáles son las dimensiones del AO? ¿Cómo se forma el modelo del AO?  |
| <i>Mc Graw, Mc Murrer y Bassi</i> | ¿Cómo se forma el modelo del AO? ¿Cuáles son las dimensiones del AO?  |
| <i>Goh y Richards</i>             | ¿Cuáles son las dimensiones del AO?   |
| <i>Osterhaus</i>                  | ¿Cuáles son las dimensiones del AO?   |
| <i>Perez Montes y Vasquez</i>     | ¿Cuáles son las dimensiones del AO?   |
| <i>Ordoñez</i>                    | ¿Cuál es la definición del instrumento que mide el AO?<br>¿Cuáles son las dimensiones del AO?                                   |

Por lo que se observa, extensa es la literatura relativa al Aprendizaje Organizacional, alguna versa respecto al clima y la cultura que influyen en él, como son los argumentos presentados por estudiosos como (Ahumada, 2002; Enríquez, 2007; Garzón, 2004) y otros lo relacionan

con la innovación como factor de competitividad (Bell, 1984; Bell y Pavitt, 1995; Stata, 1989; Jiménez, 2006).

Cuantiosos son los estudios teóricos efectuados con la finalidad de ampliar el conocimiento respecto al tema y otras investigaciones de campo que se han realizado con la intención de aplicar y experimentar el nuevo conocimiento, con el objetivo de buscar un mejor desempeño en las organizaciones.

El aprendizaje organizacional, sucede cuando la cultura organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como la capacidad de discusión y análisis, la responsabilidad y la iniciativa (Schein, 2000). ¿Pero que es el AO? En la tabla siguiente pueden identificar algunos autores y definiciones de AO, que a lo largo de los años han surgido en la literatura.

**Tabla 3: Definiciones del AO**

| <b>Autor</b>   | <b>Definiciones del AO</b>   |
|----------------|--|
| Argyris y Chon | Proceso a través del cual miembros de la organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante la reestructuración de la teoría de la acción (las normas, asunciones y estrategias inherentes a las prácticas colectivas), así como mediante la codificación y la incorporación de los resultados de la indagación a los mapas e imágenes organizativos. |
| Levitt y March | Proceso basado en rutinas, dependiente de la historia y orientado a resultados mediante el cual las subunidades codifican inferencias de la historia en rutinas que guían el comportamiento.   |
| Huber          | Procesamiento de información que cambia la gama de potenciales conductas de la organización. El aprendizaje implica la adquisición de conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización, aunque no siempre sea eficaz.   |
| Dodgson        | Los modos en que las empresas construyen, suplementan y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas,  |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | y adaptan y desarrollan eficiencia organizativa mediante la mejora del uso de habilidades generales de sus fuerzas laborales.  |
| Barnett           | Proceso basado en experiencias mediante el cual se desarrolla conocimiento sobre las relaciones entre acciones y resultados, se codifica en rutinas, se integra en la memoria y puede cambiar el comportamiento colectivo.   |
| Dixon             | Uso intencionado de procesos de aprendizaje en los niveles individual, grupal y del sistema, con el objeto de transformar continuamente la organización en una dirección que aumente la satisfacción de sus <i>stakeholders</i> .  |
| Nicolini y Meznar | Proceso continuo de construcción social, inherente a la misma existencia de las organizaciones, a través del cual se transforma la cognición adquirida en conocimiento abstracto demostrable, y así susceptible de manipulación, procesamiento y control racional. El aprendizaje puede referirse tanto al proceso de modificación cognitiva interminable (en el sentido de que el aprendizaje es un proceso interminable), así como el resultado del proceso (lo que logra el proceso de aprendizaje) |

Se considera que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, y Senge (2011) considera que si los equipos no aprenden la organización no puede aprender; sin embargo, otras perspectivas sostienen que el aprendizaje sólo ocurre a nivel individual y que la organización establece mecanismos para apropiarse de este aprendizaje. En la tabla 2, se exponen los niveles de aprendizaje que se manifiestan en las organizaciones y se puede distinguir los diferentes procesos que intervienen en cada nivel, así como ciertos insumos y resultados.

El aprendizaje organizacional que se desarrolló durante el siglo XX, y especialmente en los ochenta, las empresas norteamericanas, en su proceso de competir con las japonesas, que les provocaron serios problemas en su disputa por el mercado, se dedicaron a estudiar las actividades o acciones que llevaban a cabo las empresas niponas para ser más efectivas en el desarrollo de sus productos, en la solución de sus problemas de calidad y en satisfacer las necesidades de los consumidores (Senge, 2011)



Las investigaciones les permitieron conocer el mejoramiento continuo de los procesos empresariales, como una de las grandes fortalezas de las empresas japonesas y a descubrir que en buena parte el éxito partía de la experiencia, conocimientos y relaciones dentro de las personas que trabajan en las organizaciones, cuyo valor es incalculable. Este descubrimiento llevó a una serie de estudiosos norteamericanos a buscar la forma de poner el conocimiento propio de ellas, individual y colectivo, que estaba en poder de unos pocos a disposición de toda la organización.

El aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. En los últimos años se han planteado, desde diversas disciplinas, modelos teóricos explicativos del fenómeno. Para Brasil, según Loila (2003), desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro 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 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.

Esta 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.

Aunque el aprendizaje organizacional apenas cuenta con una corta trayectoria ha tenido un importante eco en la actualidad a través de diferentes publicaciones, centradas en distintos enfoques o aspectos. Valga como ejemplo el número monográfico de la *European Journal of Work and Organizational Psychology*, sobre *Organizational learning: relational constructionist approaches* o el trabajo en red que durante una década viene realizando un grupo de expertos, académicos y profesionales internacionales pertenecientes a dieciséis países, en torno al proyecto *Kolleg on Organizational Learning in various environmental conditions*. (Garzón & Fisher, 2008)

### **A.3. Características del Aprendizaje Organizacional**

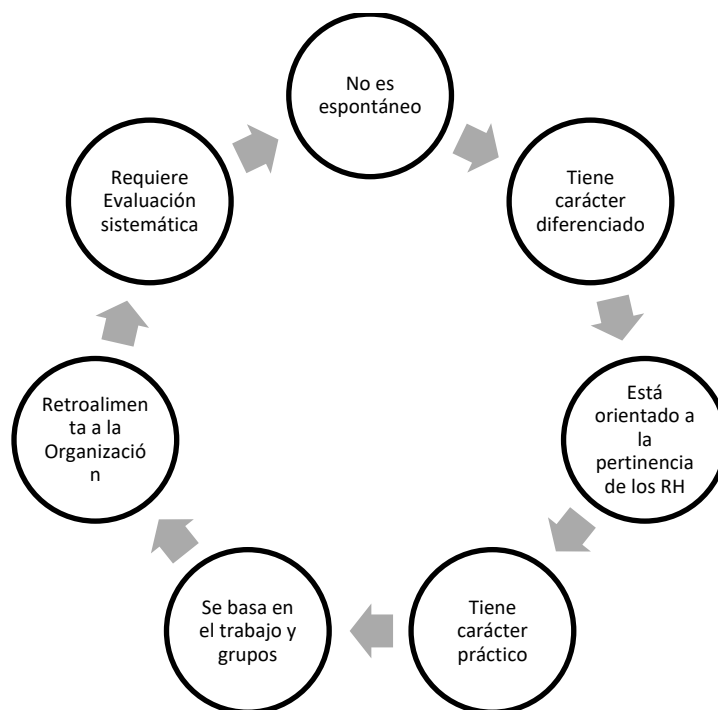
El aprendizaje de cada individuo es la base de que la empresa cree y fomente su propio conocimiento, adaptándolo a los cambios que se le presenten. Por lo tanto, cada uno de los empleados de una organización se visualiza como un elemento necesario para que ésta se abra al aprendizaje, lo que contribuirá en la creación de grupos de aprendizaje, en otras palabras, en aprendizaje grupal y colectivo.

De acuerdo a Vargas Hernández, el aprendizaje organizacional es “*intencional y eficaz, y tiene que ver con el plan estratégico de la organización*”. Lo que significa que es un proceso provocado por la misma empresa, en el momento y para lograr las metas que se necesitan. Al respecto Vargas complementa: “*se produce en el momento oportuno, se adelanta a los desafíos y amenazas en lugar de sólo hacer frente a una crisis, promoviendo que las personas se vean a sí mismas con capacidad de generar constantemente, y de manera continua, formas de crear y llegar a los resultados que se desean*”. Es decir, busca que cualquier empleado, no importando su puesto, desarrolle la capacidad de tomar decisiones cuando sea conveniente y de que se sienta convencido de que su trabajo es vital para la empresa. Además, el individuo desarrollará nuevas formas de actuación ante situaciones nuevas, generando nuevo conocimiento y resolviendo los problemas que se presenten. Así, “el aprendizaje es un saber compartido y disponible”. (Vargas, 2001)

García y Palacios complementan esta concepción con los siguientes puntos en los que plantean que el Aprendizaje Organizacional:

- a. *No es espontáneo*, pues requiere un plan, una estrategia cuya ejecución garantice el equilibrio de la organización en su interior y con el medio que la rodea.
- b. *Tiene carácter diferenciado*, es decir, el aprendizaje es un proceso que se lleva a cabo en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Por lo tanto, debe desarrollarse basado en un estudio de las necesidades de cada uno de ellos.
- c. *Está orientado a la pertinencia de los Recursos Humanos*, pues según los autores, este es el departamento que los califica de acuerdo a las necesidades que se presenten debido a los cambios organizacionales.

- d. *Tiene carácter práctico*, ya que está basado en hechos y situaciones reales y actuales, asociadas al entorno laboral, propiciando hechos habilidades y actitudes que garanticen el objetivo propuesto.
- e. *Tiene como base organizativa el trabajo en grupos*, lo que facilita el incremento de las ideas y la creatividad destinadas a la identificación, evaluación y creación de alternativas de solución a los problemas.
- f. *Retroalimenta a la organización*, pues brinda la posibilidad de una continua autoevaluación que sirve como elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.
- g. Requiere evaluación sistemática, debe existir un control constante para el diagnóstico y pronóstico del comportamiento. De esta manera se podrán ajustar las estrategias de aprendizaje, de acuerdo a como la organización lo vaya requiriendo. (Palacios & García, 2006).



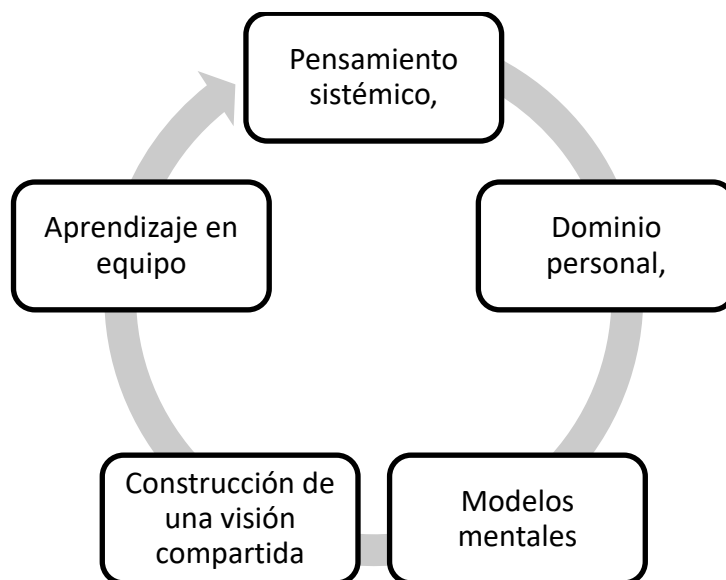
**Figura 1: Características del AO**

#### A.4. Modelos de Aprendizaje: Occidental y Oriental

Los autores hacen un panorama general de la historia y los conceptos de aprendizaje que mencionaremos a continuación. Los modelos de aprendizaje: el occidental y el oriental.

##### 1. El modelo occidental,

Es principalmente racionalista, combina la teoría general de sistemas con la teoría de la información, de ahí surge como concepto la teoría de aprendizaje organizacional. Uno de los principales autores de este modelo es Peter Senge (El comienza diciendo que una organización debe identificar como primera medida sus barreras de aprendizaje y desarrollar la estrategia organizacional basada en las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional:



**Figura 2: Modelo Occidental del AO**

- a. **Dominio personal:** En esta parte se aprende a reconocer las capacidades propias y de las de las personas que nos rodean. Analizamos nuestras competencias, destrezas y crecimiento personal de la misma manera que identificamos los mismos valores en los demás.
- b. **Modelos mentales:** Es aquí en donde encontramos todas las imágenes, supuestos arraigados, modelos, ideologías etc., con las que cuentan las personas. Para el autor

(Senge) debemos aprender a manejarlas para que estas no se conciertan en una barrera al aprendizaje.

- c. **Visión compartida:** pensar de manera conjunta y crear lo que Senge llama pensamiento sistémico, es la clave para que todos los empleados se dirijan hacia la misma parte.
- d. **Aprendizaje en equipo:** va muy de la mano con la visión compartida, hay que pensar juntos, dialogar, compartir ideas, con el fin de evitar y erradicar los individualismos y egoísmos que se convierten en una barrera de aprendizaje.
- e. **Pensamiento sistémico:** se ve la importancia de comprender las disciplinas como un sistema conjunto, en donde se creen conocimientos y se aprenda conjuntamente, esta se convierte en la clave y en la ventaja del aprendizaje organizacional.

Peter Senge continúa diciendo que existen tres niveles desde los cuales se pueden abordar estas cinco disciplinas: las prácticas, los principios y las esencias. Las primeras están en términos del nivel de tiempo y energía que invierten los interesados; la segunda desarrolla ideas rectoras, conceptos y prácticas; y la tercera se basa en el estado del ser y su grado de dominio personal. La base conceptual de Senge se basa en ideas de Garret Harding, Jay Forrester y Draper Kauffman, que en común tienen el trabajo sobre los arquetipos sistémicos como herramienta tecnológica de la organización inteligente; y por otra parte ideas humanistas de Peter Drucker, Edgar Schein, Warren Bennis, Chris Argyris Charles Handy. Todos ellos coinciden siendo de corriente humanista. (Senge, 2011)

## **2. Modelo Oriental,**

Se basa en el empirismo y predica que para que el conocimiento individual se convierta en organizacional, se debe pasar por los grupos. Del conocimiento tácito y explícito también hablaron Nonaka y Takeuchi (1999), afirman que existen dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El primero es personal, arduo de expresar mediante el lenguaje y por lo tanto difícil de compartir con otros. El segundo es verbal, sistemático, procesable de manera equivalente por diferentes personas y fácilmente convertible en texto o archivo electrónico.

Dice que de la interacción del conocimiento tácito y explícito surgen cuatro formas de conversión del conocimiento. Estas son: la socialización; la exteriorización; la combinación; la interiorización. El primero va de tácito a tácito, la clave es la experiencia; en el segundo se va de tácito a explícito por medio de la conversión del conocimiento en metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos; el tercero va de explícito a explícito en donde se sistematizan los conceptos y se reconfigura la información; el cuarto va de explícito a tácito y es el conocido aprender haciendo. Del primero surge el conocimiento armonizado, del segundo el conocimiento conceptual, del tercero el conocimiento sistémico y del cuarto el conocimiento operacional. (Takeuchi, 1999)

Uno de los retos es la creación del conocimiento, que puede ser a través de la experiencia, de los cambios, de crisis, de influencia externa, etc. Se clasifica este en:

|                        | Conocimiento tácito   | Conocimiento Explícito                            |
|------------------------|---|---|
| Conocimiento tácito    | <i>(Socialización)</i><br>Conocimiento Armonizado           | <i>(Socialización)</i><br>Conocimiento Conceptual |
| Conocimiento Explícito | <i>(Interiorización)</i><br>Conocimiento Operacionalización | <i>(Combinación)</i><br>Conocimiento Sistémico    |

**Figura 3: Cuatro formas de conversión de conocimientos y contenidos**

- 1) **Socialización:** de tácito a tácito. Se basa en compartir experiencias, que crean conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades

técnicas o dominio personal. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. El contenido de dicho conocimiento se llama: conocimiento armonizado.

- 2) **Exteriorización:** de tácito a explícito. Es un proceso en el que se adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Ejemplo: cuando se ha descubierto una mejor forma de manejar cierta máquina, pero sólo se queda en el aire y no se registra, hablamos de conocimiento tácito, pero cuando se plantea a los demás de manera estructurada y bien definida, decimos que se exterioriza, formando conocimiento explícito. Y luego ésta se convertirá en una hipótesis para comprobar, o se incluirá en los manuales de a funciones, etc. El contenido de tal conocimiento es nombrado como: conocimiento conceptual.
- 3) **Combinación:** de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como bases de datos), puede conducir a nuevo conocimiento. En otras palabras, si se combina algún conocimiento explícito con otro, se comparan y pueden lograr un nuevo conocimiento más completo. El contenido de éste es el conocimiento sistémico.
- 4) **Interiorización:** de explícito a tácito. Es un proceso estrechamente relacionado con el “aprender haciendo”. El contenido de éste se llama: conocimiento operacional.

Chun Wei Choo de manera incluyente afirman que el conocimiento dentro de una organización se encuentra esparcido dentro de ésta y adopta muchas formas, “pero su calidad se revela en la gama de aptitudes que aquélla posee como resultado de ese conocimiento”. También dicen que ya que la mayoría del conocimiento “está arraigado en la pericia y la experiencia de sus miembros, la organización constituye un contexto físico, social y cultural por el cual el ejercicio y crecimiento de ese conocimiento asumen significado y propósito”. Por lo tanto, los autores japoneses establecen que el conocimiento en las organizaciones es “también el resultado de las relaciones que la organización ha fomentado a través del tiempo

con sus clientes, proveedores y asociados”. Y afirman que estas relaciones “son estratégicas para la organización que constituye el centro, y aceleran el aprendizaje y amplían su alcance”. De todo lo anterior, proponen que ya que el conocimiento en la organización es sumamente personal y debe distribuirse ampliamente, las organizaciones están obligadas a diseñar “estructuras sociales y técnicas para fomentar que se comparta internamente la pericia entre sus miembros, mientras que simultáneamente se forjan sociedades con otras organizaciones y grupos para intercambiar y crear conjuntamente nuevo conocimiento”. (Choo, 2003).

### **A.5. Evaluación del Aprendizaje Organizacional**

Este tema ha sido uno de los más debatidos, pues encuentran enormes dificultades en definir métodos efectivos que puedan sustituir los tradicionales, una vez que estos han sido calificados como disciplinarios, punitivos y discriminantes. En la empresa, la formación de los trabajadores utiliza métodos que incluyen seminarios, visitas a la fábrica, aulas expositivas, etc. La evaluación es realizada por medio de exámenes escritos, entrevistas, observación directa de la participación en las actividades, fuera del ambiente real en el que el trabajador actúa. El proceso de evaluación del aprendizaje en una organización por medio de tres pasos: el cognitivo, el procedimental y el de desempeño.

**Tabla 4: Tipos de evaluación del AO**

| <b>Evaluación cognitiva</b>   | <b>Evaluación procedimental</b>  | <b>Evaluación de Desempeño</b>  |
|---|--|---|
| <p>Es medido con cuestionarios, donde son evaluadas las respuestas de los trabajadores, y exámenes prácticos</p> <p>Se basa en situaciones de la empresa que buscan verificar los procesos de toma de decisiones.</p> | <p>Toma como base la observación directa del trabajador y sus actitudes. Esta observación comienza ya en el proceso de capacitación con el acompañamiento de las secciones de formación y el posterior análisis de los resultados.</p> | <p>Contempla una evaluación de los efectos del proceso de formación y sus reflejos en las directrices de desempeño de la empresa. Es decir: indicadores de calidad, de satisfacción del cliente, desarrollo de nuevos productos, etc.</p> |



Otra propuesta presentada es de Kirkpatrick, la cual necesita cuatro niveles:

**Tabla 5: Propuesta de Kirkpatrick**

| <b>Reacciones</b>  | <b>Aprendizaje</b>  | <b>Transferencia</b>  | <b>Resultados</b>   |
|--|---|---|---|
| Este nivel busca medir cómo los aprendices evalúan y reaccionan al programa de capacitación. | Se basa en la aplicación de exámenes al principio y al final del programa de capacitación | Se observa si el aprendiz logra aplicar lo aprendido al regresar a su trabajo | Verifica si la nueva calificación del trabajador está economizando o generando utilidades para la organización. |

Pero no debe estimarse al aprendizaje solamente por el desempeño. Por lo tanto, debe tomarse en cuenta el sentimiento de ánimo y energía en toda la organización, la calidad de los diálogos, la capacidad de creer y ser creído, la integridad y autenticidad de los individuos, el sentimiento de ser capaz de encontrar soluciones a situaciones difíciles y tomar decisiones, pues el conocimiento contempla ideas, valores y emociones. Es por ello que deben considerarse como importantes los aspectos afectivos y emocionales.

Dichos elementos pueden ser evaluados por medio de cuestionarios, pero principalmente por la observación del cambio de los empleados en el ambiente, considerando:

- a. Los sentimientos de confianza, de alegría y de *empowerment*.
- b. La curiosidad y la investigación, expreso en su participación en la resolución de problemas
- c. Las relaciones entre ellos, una vez que lo que hacen depende de la capacidad de recorrer una colectividad
- d. La comunicación, considerando que siempre existen varios puntos de vista, muchas maneras de hacer las cosas y que el compartir traerá beneficios para la organización
- e. La cooperación entre los individuos, entre los equipos y por fin en la organización.

Tomando esto como base, podemos inferir que la empresa no sólo necesita empleados buenos en sus labores, sino trabajadores comprometidos y capaces de aprender en todos los niveles

de la organización. La evaluación es sinónimo de retroalimentación del aprendizaje. Es decir, ¿qué tanto ha aprendido el empleado, cuánto ha favorecido a su equipo, y éste a la empresa?. Las formas de evaluar aquí presentadas, pueden ser apoyadas por estrategias de comunicación dirigidas a la apertura de puertas, organización de reuniones de discusión, talleres, competencias, trabajo en equipo, etcétera.

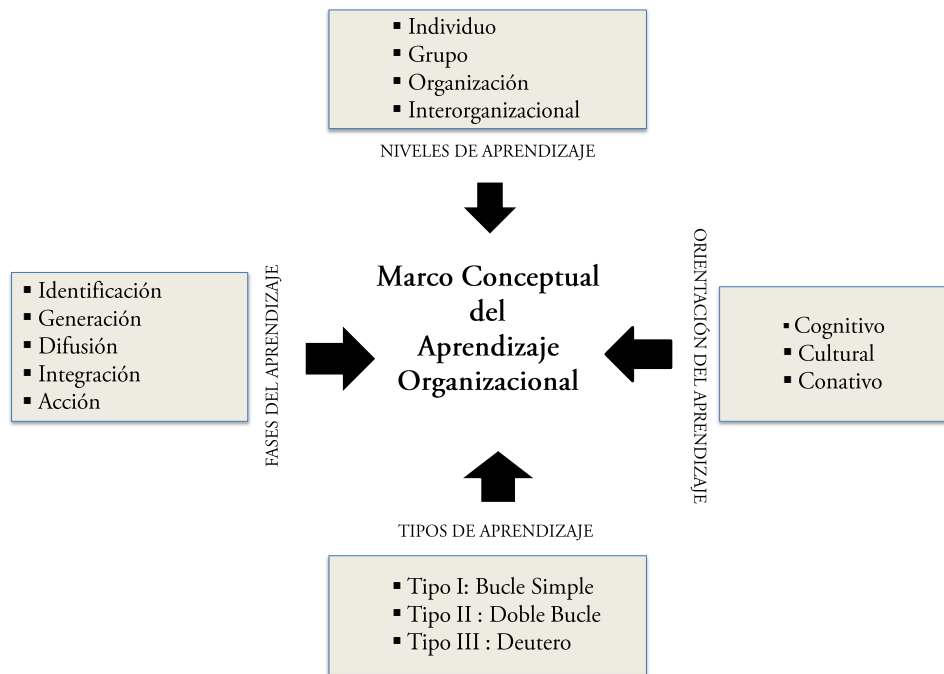
De acuerdo a esto, un modelo de aprendizaje organizacional eficiente es aquel que cumpla con hacer explícitos y modificar los modelos mentales individuales y colectivos; además de permitir el cumplimiento de éste de manera más ágil, a través de la superación de los obstáculos naturales inherentes a la realidad organizacional. (Vargas, 2001)

Este modelo depende de la dirección y que ésta aplique un modelo de gestión de conocimiento que permita lograr este propósito. Dicho modelo debe considerar los tres elementos fundamentales de gestión:

- a. Los instrumentos de apoyo que actúan sobre la eficiencia del aprendizaje,
- b. Los facilitadores que delimitan el entorno de acción de los primeros y,
- c. El diseño organizativo orientado hacia la agilidad y flexibilidad organizativa.
- d. Todo basado en la gestión del conocimiento, debidamente explicada en el punto anterior.

#### **A.6. Aprendizaje Organizacional Individual**

Algunos autores ven el proceso de aprendizaje de manera diferente al proceso de aprendizaje de los individuos a los grupos, de los grupos a la organización y de la organización misma como entidad que aprende. En la figura 1, resumiremos lo planteado por Pawlowsky, es decir, las cuatro dimensiones de las cuales hablaba: niveles de aprendizaje, tipos de aprendizaje, orientación del aprendizaje y fases del aprendizaje. Esto se aprecia como marco conceptual de aprendizaje organizacional.



**Figura 4: Marco Teórico del AO**

Analizando la figura, hallamos, primero la subdivisión del aprendizaje en niveles. También que dentro de los tipos de aprendizaje encontramos lo mencionado con anterioridad: bucle simple y doble; el nuevo concepto es el de Deutero, sobre el cual se refiere a un tipo de análisis profundo acerca de las estructuras “cognitivas” y conductuales de la organización. Dentro de la orientación del aprendizaje vemos como la parte cognitiva: interiorización de conceptos, la conativa: al aprendizaje a través de la acción, y la cultura.

### **A.7. Proceso del Aprendizaje Organizacional Individual**

La mayor parte de los estudiosos del tema están de acuerdo con que el AO tiene lugar a través de los individuos (Hedberg, 1981; Fiol y Lyles, 1985; Kim, 1993), quienes proponen modelos integradores del aprendizaje organizacional, donde los modelos mentales tienen una importancia central.

La importancia del aprendizaje individual es obvia, ya que las organizaciones están compuestas por individuos y es sutil porque las organizaciones pueden aprender independientemente de un individuo específico, pero no puede hacerlo siendo independiente de todos los individuos (Kim, 1993). El aprendizaje individual se define como “*un proceso*

*consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados de éste. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo.* Dos posiciones sobre el origen del aprendizaje y su relación con el ambiente, son el racionalismo y el empirismo (Schunk, 1977). El racionalismo se basa en la idea de que el conocimiento proviene de la razón sin la ayuda de los sentidos y el empirismo parte de la idea de que la única fuente del conocimiento es la experiencia. Las teorías conductuales suelen ser en general empiristas, mientras que las teorías cognoscitivas incorporan más posturas racionalistas. Son diversas las teorías que ayudan a comprender a predecir y a controlar el comportamiento humano y como las personas aprenden, pero no hay duda que el ser humano aprende en todas las etapas de su vida, y lo hace a partir de experiencias propias o ajenas. La teoría del aprendizaje destaca la idea de que en gran medida el aprendizaje humano se da en el medio social, a través de la observación de otros la gente adquiere conocimientos, habilidades, estrategias creencias y actitudes. Tanto la educación, como el trabajo exponen Arias y Heredia (2000), pueden constituir medios para atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana, dando vigencia plena a todas sus potencialidades y talentos. La persona también aprende “de la utilidad y conveniencia de ciertos comportamientos fijándose en modelos y consecuencias del proceder, y actúa de acuerdo con lo que cree que debe esperar como resultado de sus actos” (Schunk, 1977:102).

Pawlowsky definiendo las fases del aprendizaje de la siguiente manera: “La fase de identificación consiste en localización de la información que puede ser relevante para el aprendizaje; la fase de generación se refiere a la creación de nuevo conocimiento; la tercera fase es la de diseminación del conocimiento a través de los diferentes niveles (individuo, grupo, organización) que participan en el proceso; la cuarta fase consiste en la integración del conocimiento generado y diseminado en las “estructuras cognitivas”, llamadas usualmente “sistemas de conocimiento” de la organización, La quinta y última fase se refiere a la transformación del conocimiento en acción y a su efecto en la conducta organizacional estándar”. (Arbaiza, 2002)

Siguiendo con la construcción del marco teórico, y retomado autores consignados anteriormente, Ríos Fernández y Castañeda (2007) en su artículo: validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional ayudan a seguir delimitando conceptos, dicen: “Modelos como el de Crossan, Lane y White (1999), y modificaciones posteriores realizadas por Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002), y Castañeda y Pérez (2005), plantearon que el aprendizaje organizacional consta de tres niveles: individual, grupal y organizacional, y dos rutas: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En este sentido, el aprendizaje organizacional se construye a partir de individuos que aprenden y el conocimiento institucionalizado retorna a los individuos mediante un proceso de aprendizaje”.

Existen diferencias entre el aprendizaje individual y el organizacional. *“El aprendizaje individual y sus resultados son almacenados en los modelos mentales de los individuos, e influyen en el proceso de aprendizaje a nivel organizacional a través de su influencia en los modelos mentales colectivos. Por consiguiente, la organización solo puede aprender a través de sus miembros, pero no depende de cada uno de los individuos considerados de manera aislada... pero el punto hasta el cual los modelos mentales individuales pueden influir los modelos mentales colectivos depende de la influencia que ciertos individuos o grupos ejerzan sobre el resto. En general el equipo de alta dirección tiende a ser uno de los más influyentes”.*

Continua diciendo que según el modelo desarrollado por Kim (1993), se identifican los bucles simples y dobles mencionados con anterioridad en este trabajo, por autores como Fiol y Lyles (1985), Argyris & Schön (1996), pero los limita en términos de aprendizaje individual y colectivo u organizacional; *“El aprendizaje de bucle simple individual tiene lugar cuando el periodo de aprendizaje lleva consigo un cambio en el comportamiento de la persona. Mientras, el aprendizaje de bucle doble individual hace referencia al proceso a través del cual el periodo de aprendizaje del individuo ejerce influencia sobre el modelo mental del mismo y viceversa. Por otro lado, el aprendizaje de bucle simple a nivel colectivo, ocurre cuando las acciones individuales originan cambios intencionados en las acciones colectivas (...) el aprendizaje de bucle doble a nivel corporativo sucede cuando los modelos mentales individuales se transforman en modelos mentales colectivos”.*

Otros autores que manejaron el concepto de aprendizaje organizacional a nivel individual son: Pedler, Bpydell y Burgoyne (1991), ellos reconocen la coexistencia de varios procesos de aprendizaje en las organizaciones y la necesidad de integrar los planos individual y organizativo; Marengo (1991) el cual trabaja el condicionamiento del aprendizaje organizativo por el proceso de aprendizaje individual y el contenido organizativo; Revilla, E. (1995) estudia el concepto de aprendizaje individual como proceso de adquisición y almacenamiento del conocimiento como capacidad para la toma de decisiones; Andreu, R y Sieber, S. (1998) el aprendizaje individual se produce mediante la solución de problemas, en cada etapa se desarrollan las “capacidades nucleares” y como resultado la organización aprende.

Vemos claramente cómo se delimitaron los niveles y como la tendencia es definir la ruta de conveniencia ya sea del individuo a la organización o viceversa. Autores como Senge (1992), DiBella (1995), Ulrich, Jick, y Von Glinow (1993), ven al aprendizaje como un proceso colectivo, en donde es de suma importancia que todo lo que rodea y define a la organización sea social, tal es el caso, de la visión, el pensamiento sistémico mencionado con anterioridad.

Por otro lado Nevis, Dibella y Gould (1995), dicen que el elemento central del aprendizaje es el proceso por medio del cual los individuos obtienen, construyen y transfieren el conocimiento.

Adentrándonos en el tema de aprendizaje organizacional individual, encontramos el modelo propuesto por Roberto Zaruma y Alfonso Reyes (1998), en este ellos indican que el proceso de aprendizaje individual se da de manera circular, pasando por los siguientes pasos:

- a. **Conocer:** identificar en diferentes momentos y contextos las acciones que producen los resultados esperados.
- b. **Comprender:** enraizar las distinciones en la distinción de una historia.
- c. **Aprender:** entrañar las distinciones en el actuar de manera transparente.
- d. **Conocimiento:** capacidad de realizar la acción adecuada ante la emergencia de un quiebre o una acción que perturba el estrado normal del sistema.

Según Argyris y Schon (1996) el aprendizaje individual se da cuando los miembros de una organización siguen las rutinas que ésta les pide o que por historia han desarrollado. Estos miembros pueden reaccionar ante éstas rutinas usando su inteligencia para cambiarlas y experimentar nuevas ideas, pero sólo cuando se haya comunicado a otros miembros de la organización social, validado, aprobado y adoptado como mejor método, entonces ha habido un aprendizaje organizacional.

### A.8. Modelo Crossan Lane & White del aprendizaje organizacional

Estos autores basan su enfoque de la siguiente manera el modelo:

**Tabla 6: Modelo Crossan Lane & White del AO**

| <b>Intuición</b>   | <b>Interpretación</b>   | <b>Integración</b>  | <b>Institucionalización</b>   |
|--|---|---|---|
| <p>Reconocimiento preconscious del modelo y /o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia Weick, (1995).</p> <p>Este proceso puede afectar las acciones individuales intuitivas, pero solo afecta a otras cuando ellas intentan interactuar con lo que es individual.</p> | <p>Explicación, a través de palabras y/o acciones, o la comprensión de una idea de uno mismo o de otros.</p> <p>Este proceso va de lo pro verbal a lo verbal, resultando en el desarrollo de un lenguaje.</p> | <p>Proceso de desarrollo que comparte entendimiento entre individuos y coordina acciones a través de adaptación mutua. El diálogo y la acción unida son cruciales para el desarrollo de entendimientos compartidos. Este proceso inicialmente podría ser anexo e informal, pero si la acción coordinada es recurrente y significativa, será institucionalizado.</p> | <p>Proceso de asegurarse que las acciones rutinarias ocurren. Las tareas son definidas, las acciones especificadas y los mecanismos organizacionales tienen lugar para asegurar que ciertas acciones ocurren. Es el proceso de integrar el aprendizaje que ha ocurrido en individuos y grupos dentro de la organización, e incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias.</p> |

Este proceso empieza de manera individual en la (intuición), del individuo al grupo (interpretación) y del grupo al individuo (integración).

**Tabla 7: Niveles de Aprendizaje**

| <b>Nivel</b>   | <b>Proceso</b>       | <b>Input/Output</b>  |
|----------------|----------------------|--|
| Individual     | Intuición            | Experiencias<br>Imágenes<br>Metáforas                              |
|                | Interpretación       | Lenguaje<br>Mapas cognitivos<br>Conversación/Diálogo.              |
| Grupal         | Integración          | Comprensiones compartidas<br>Ajuste mutuo<br>Sistemas interactivos |
| Organizacional | Institucionalización | Rutinas<br>Sistemas de diagnóstico<br>Reglas y procedimientos      |

Atenderemos una investigación realizada por la universidad de Murcia (2000) donde se encontró unas conclusiones que nosotros utilizaremos como una construcción de nuestro marco teórico. En este sentido, Swieringa y Wierdsma (1992) afirman que *“el aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente para la existencia de aprendizaje organizativo”*, ya que una organización no aprende de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo Rábago y Olivera (2001). Además, se enfrenta a un riesgo y es la pérdida de esos miembros, lo que supone que parte de lo que han aprendido sale con ellos Crossan (1999), y a una ventaja, la incorporación de nuevas personas con conocimientos que previamente la empresa no poseía incrementa su capacidad de aprendizaje y su nivel de conocimiento existente. Esta definición se estructura en seis partes.

La primera es aquella que defiende que el aprendizaje es un proceso de transformación de la información, del que se obtiene conocimiento. Esta afirmación viene avalada por Moreno et al. (2000), por lo que se entiende como “un proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa tácita y/o explícita”.

La segunda aportación hace referencia al carácter consciente o inconsciente del aprendizaje, la cual se basa en las contribuciones de Este último autor afirma que un buen aprendizaje individual tiene lugar sin la intervención consciente del individuo, aunque requiere de una estrategia que fomente su desarrollo y crecimiento King (2001), objetivo que se consigue a través de la formación y educación de los individuos (aprendizaje consciente).



La tercera parte de la definición, donde se especifica que el conocimiento creado modifica las perspectivas internas y en ocasiones la conducta del individuo, los trabajos de Fiol y Lyles (1985), Stata (1989), Wierdsma (1992), Garvin (1993), Kim (1993), comparten esta afirmación.

En la cuarta contribución se considera el hecho de que amplía las habilidades y capacidades cognitivas del individuo, pues el nuevo conocimiento creado y almacenado en su mente es susceptible de futuros usos, en los que conceptos, términos o habilidades desconocidas por él hasta un determinado momento, pasan a integrarse a su acervo individual.

La quinta es aquella que señala la mejora del comportamiento del elemento humano y los resultados derivados de éste, tal y como afirman King (2001). En un sentido similar, Moreno et al. (2001) indican que el aprendizaje es “un proceso en el que las personas descubren un problema, inventan una solución al problema, ponen en práctica la solución y evalúan el resultado, conduciendo al descubrimiento de nuevos problemas”, lo que en definitiva mejora el comportamiento y sus resultados.

Por último, la contribución de que el aprendizaje individual sea considerado como el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo, es defendido y apoyado por numerosos trabajos, como los de Simon, Kim, Nonaka, Bain, Crossan y Moreno.

### **A.9. Formas de Aprendizaje**

El aprendizaje que se adquiere de la experiencia señala Pérez (1991), puede significar tres cosas: el adquirir un nuevo recuerdo para la memoria, desarrollar una nueva habilidad operativa, desarrollar su capacidad evaluativa, al ser capaz de apreciar sus propias acciones, virtudes morales, las que facilitan al sujeto que las futuras decisiones sean correctas o más correctas. Argyris (1999) dice que el aprendizaje se adquiere cuando detectamos y corregimos un error, y un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede cuando se implementa. Hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados. La espiral del conocimiento de

Nonaka (2007), es el conocimiento tácito y al explícito. El primero adquirido por el individuo y difícil de formalizar, de comunicar. El individuo se apropia de él y surge de la observación, la imitación y la práctica pasando de tácito a tácito. El segundo es sistemático y formal y es tratar de comunicar lo inexpresable.

Al respecto, la teoría de la acción humana, indica que se puede concebir la acción humana (agente activo) como parte de un proceso de interacción con un entorno formado por una o varias personas (agente reactivo). Estos agentes pueden aprender como consecuencia del proceso de interacción, entendiendo como aprendizaje aquellos cambios que ocurran en el interior de los agentes como consecuencia de la propia interacción. En relación a esta teoría Martínez (2004), expone que el A.O. ocurre cuando los miembros individuales de la organización investigan para beneficio de todos dentro de ella, la gente es expuesta a la teoría de la acción en relación a las teorías en uso, estas entidades no se observan directamente sino que se infieren por sus acciones, pláticas y rangos de adopciones que proponen el diseño de la acción humana.

### 3.3. Definición de Términos

**Aprendizaje:** Adquirir conocimientos por medio del estudio o la experiencia; conjeturar, tomar algo de la memoria (Alles, 2006)

**Aprendizaje organizacional:** Capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad” (Garzón & Fisher, 2008).

**Conocimiento:** Acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón natural. Conciencia de la propia existencia. (Larousse, 1995)

**Comunicación:** Proceso de transmisión de información que pone en contacto al emisor con el receptor al que difunde un mensaje mediante la utilización de un código y en un contexto, conocido por ambos, y trasferido a través de un canal que lo conduce. (Castillo, 2009)

**Cultura organizacional:** Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando. (Choo, 1999)

**Habilidades:** Aptitud innata, talento, destreza o capacidad de una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. (Castillo, 2009)

**Motivación:** Conjunto de factores que determinan el comportamiento de una persona (Choo, 2003)

**Productividad:** Relación entre el producto obtenido e insumos empleados. (Ardila, 2009).

## **IV. ASPECTO METODOLÓGICO**

### **4.1. Tipo de Estudio**

#### **De acuerdo a la orientación:**

Aplicada, debido a que la investigación dependió a priori de la teoría existente en las ciencias administrativas y porque, además, se tuvo el interés en su aplicación para desarrollar soluciones a problemas prácticos. (González, 2014). Debido, además, la investigación usó elementos y consecuencias prácticas de los conocimientos pertenecientes a la teoría básica (pura o fundamental) y porque, además, analizó las variables identificadas a fin de actuar en la solución del problema mediante la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

#### **De acuerdo al tipo de orientación:**

Descriptiva, debido a describe la variable de aprendizaje organizacional individual en un momento determinado. La investigación responde a descripciones, sin precisar su sentido de causalidad.

### **4.2. Diseño de la investigación**

La investigación es de tipo no experimental y transeccional, debido a que la recolección de datos que se llevó a cabo en un momento dado y no se manipuló las variables del objeto de estudio.

### **4.3. Población o universo**

La población estuvo constituida por 26 colaboradores del Aforcat. Este dato fue proporcionado por los administrativos de la institución.

### **4.4. Unidad de Análisis y Muestra**

En el caso de la muestra se tomó de manera censal (26 trabajadores). Se usó un cuestionario para la encuesta a cada trabajador del Aforcat.

#### **4.5. Instrumentos de recopilación de datos**

Los datos cualitativos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS, con la finalidad de encontrar los elementos más fuertes y débiles relacionados con la variable de aprendizaje organizacional individual, constituida por trece ítems, medidos a través de la escala de Likert (1 a 6 de menor a mayor) y con los datos demográficos poder analizar y describir los hallazgos. Se midió cada uno de los indicadores de A.I. El instrumento fue el cuestionario sobre las dimensiones de la organización aprendiente, adaptado del instrumento “*Dimensions of Learning Organization Questionnaire*” (DLOQ) por Rómulo Mayorca, et. al. (2007) para el contexto venezolano, a través del cual se identifican 6 dimensiones, pero en este estudio solo se valora el nivel individual.

Del mismo modo, se aplicó una guía de entrevista con preguntas estructuradas que partieron de las dimensiones que se formularon en la presente investigación. Dicha entrevista se hizo al presidente de la institución.

#### **4.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información**

Para el análisis de datos se usó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en gráficas.

Este análisis se realiza de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se hizo el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de gráficas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

Para evaluar la validez de constructo del instrumento se aplicó el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax al Cuestionario sobre las Dimensiones de la

Organización Aprendiente – CDOA – (denominado en Inglés, *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, DLOQ).

### **Interpretación de datos**

Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, para ser presentados en un informe que contendrá tablas descriptivas y cruzadas además de gráficos de barras y pasteles que proporcionan una visión más amplia y sencilla sobre los resultados de este trabajo de investigación.

### **4.7. Ética de la investigación**

El presente proyecto no presenta ningún tema, concepto o definición que atente contra la integridad individual, institucional, étnico, ni comunitario de nuestra sociedad. Este proyecto contiene conceptos, definiciones y terminologías que corresponden a un marco teórico relacionados a las ciencias administrativas, aceptados en la comunidad científica.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Datos Generales

**Tabla 8: Género**

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Masculino | 16         | 61,5       |
| Femenino  | 10         | 38,5       |
| Total     | 26         | 100,0      |

Como se aprecia en esta primera tabla, el 61.5% de los encuestados pertenecen al género masculino, encima del 38.5% del género femenino.

**Tabla 9: Rangos de edad**

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| <= 30   | 10         | 38,5       |
| 31 - 45 | 8          | 30,8       |
| 46+     | 8          | 30,8       |
| Total   | 26         | 100,0      |

Según la tabla, se observa que el 38,5% de los encuestados, tienen una edad menor igual a 30. Un 30,8% están en el rango de edad de 31 a 45, de igual manera de los colaboradores de 46 años a más tiene un 30,8%.

**Tabla 10: Grado de instrucción**

|                        | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Superior Universitario | 22         | 84,6       |
| Superior Técnico       | 4          | 15,4       |
| Total                  | 26         | 100,0      |

Como resultado de la encuesta, el 84,6% tienen el grado de instrucción universitario, mientras un 15,4% su grado es superior técnico.

**Tabla 11: Rangos de tiempo de experiencia laboral (años)**

|                 | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Menos de 4 años | 12         | 46,2       |
| Entre 5 y 6     | 8          | 30,8       |
| Más de 7 años   | 6          | 23,1       |
| Total           | 26         | 100,0      |

En relación al tiempo de experiencia en la institución, el 23,1% tiene más de 7 años laborando. Un 46,2% labora un tiempo menor a 4 años.

**Tabla 12: Rangos de tiempo de labor en la empresa (años)**

|                 | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Entre 5 y 6     | 12         | 46,2       |
| Menos de 4 años | 10         | 38,5       |
| Más de 7 años   | 4          | 15,4       |
| Total           | 26         | 100,0      |

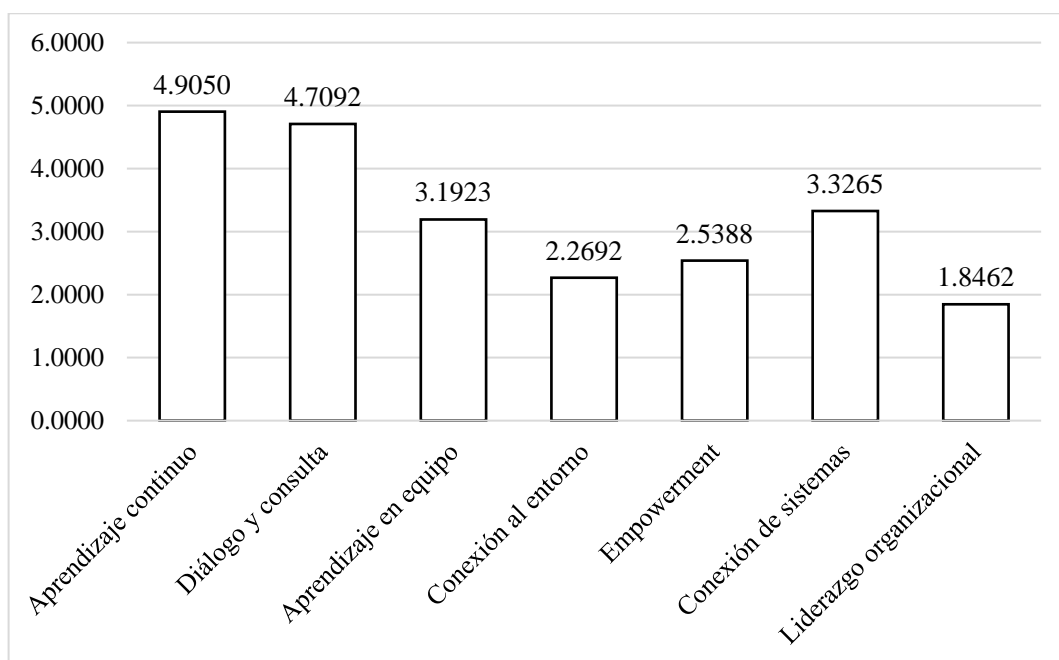
En relación al tiempo de laborar en la institución, solo el 38,5% tiene menos de 4 años laborando en la institución. Un 46,2% labora un tiempo de entre 5 y 6 años.

## 5.2. Características del aprendizaje organizacional individual

**Tabla 13: Estadísticos descriptivos: Por dimensiones**

|                          | N  | Media  | Desviación |        |        |
|--------------------------|----|--------|------------|--------|--------|
|                          |    |        | estándar   | Mínimo | Máximo |
| Aprendizaje continuo     | 26 | 4,9050 | ,85320     | 2,33   | 6,00   |
| Diálogo y consulta       | 26 | 4,7092 | ,55004     | 2,86   | 5,57   |
| Aprendizaje en equipo    | 26 | 3,1923 | ,51879     | 2,00   | 4,50   |
| Conexión al entorno      | 26 | 2,2692 | ,71124     | 1,17   | 4,83   |
| <i>Empowerment</i>       | 26 | 2,5388 | ,26016     | 1,83   | 3,00   |
| Conexión de sistemas     | 26 | 3,3265 | ,56431     | 2,17   | 4,33   |
| Liderazgo organizacional | 26 | 1,8462 | ,64589     | 1,00   | 3,50   |





Es claro advertir en estas barras estadísticas que, las dos primeras dimensiones que representan el AO individual a través de sus 13 reactivos (6 y 7, respectivamente) son manifestaciones elocuentes que se perciben y registran en la Aforcat. También se advierte que las siguientes dimensiones, a partir del Aprendizaje en Equipo hasta el Liderazgo Organizacional son menores al primero.

#### Prueba de Mann-Whitney: Género

|  | Aprendizaje continuo | Diálogo y consulta | Aprendizaje en eq | Conexión al entorno | Empowerment | Conex de sistemas | Liderazgo org |
|--|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-------------|-------------------|---------------|
| U de Mann-Whitney                          | 41,500               | 31,500             | 79,500            | 58,500              | 54,000      | 45,500            | 67,000        |
| W de Wilcoxon                              | 96,500               | 86,500             | 215,500           | 113,500             | 190,000     | 100,500           | 203,000       |
| Z  | -2,042               | -2,598             | -,027             | -1,214              | -1,416      | -1,832            | -,689         |
| Sig. asintótica (bilateral)                | ,041                 | ,009               | ,979              | ,225                | ,157        | ,067              | ,491          |
| Significación exacta [2*(sig. unilateral)] | ,041                 | ,009               | ,979              | ,262                | ,182        | ,068              | ,517          |

Con la prueba de Mann-Whitney (clasificado en dos grupos) se aprecia que el enfoque **género** tiene incidencia en el tema del Aprendizaje Continuo y el Diálogo y Consulta, dimensiones que representan el AO individual. En los demás temas, no.

### Prueba de Mann-Whitney: Edad

|                 | Aprendizaje continuo | Diálogo y consulta | Aprendizaje en equipo | Conexión al entorno | Empowerment | Conexión de sistemas | Liderazgo organizacional |
|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------------|----------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado    | 17,671               | 16,910             | 17,229                | 14,224              | 12,019      | 21,245               | 19,921                   |
| gl              | 18                   | 18                 | 18                    | 18                  | 18          | 18                   | 18                       |
| Sig. asintótica | ,477                 | ,529               | ,507                  | ,714                | ,846        | ,267                 | ,337                     |

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Edad

Gracias a la prueba de Mann-Whitney (clasificado desde 26 a 60), se observa que la **edad** no tiene incidencia en el aprendizaje individual, de equipos y organizacional representado por sus dimensiones.

### Prueba de Mann-Whitney: Nivel de Instrucción

|  | Aprendizaje continuo | Diálogo y consulta | Aprendizaje en equipo | Conexión al entorno | Empowerment | Conexión de sistemas | Liderazgo org |
|--|----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------------|----------------------|---------------|
| U de Mann-Whitney                          | 31,500               | 25,000             | 37,000                | 31,500              | 21,000      | 32,500               | 15,500        |
| W de Wilcoxon                              | 284,500              | 278,000            | 47,000                | 41,500              | 31,000      | 285,500              | 25,500        |
| Z  | -,894                | -1,372             | -,503                 | -,951               | -1,689      | -,823                | -2,036        |
| Sig. asintótica (bilateral)                | ,371                 | ,170               | ,615                  | ,341                | ,091        | ,410                 | ,042          |
| Significación exacta [2*(sig. unilateral)] | ,389                 | ,197               | ,656                  | ,389                | ,112        | ,429                 | ,039          |

A través de la prueba de Mann-Whitney se observa que el **nivel de instrucción** no tiene ninguna incidencia en el aprendizaje individual, de equipos y organizacional representado por sus siete dimensiones, **excepto en el liderazgo organizacional**.

### Prueba de Kruskal-Wallis: Experiencia laboral

#### Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup>

|                 | Aprendizaje continuo | Diálogo y consulta | Aprendizaje en equipo | Conexión al entorno | Empowerment | Conexión de sistemas | Liderazgo organizacional |
|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------------|----------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado    | 7,253                | 10,488             | 11,633                | 10,740              | 13,000      | 15,349               | 15,062                   |
| gl              | 9                    | 9                  | 9                     | 9                   | 9           | 9                    | 9                        |
| Sig. asintótica | ,611                 | ,312               | ,235                  | ,294                | ,163        | ,082                 | ,089                     |

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo de experiencia laboral (años)

A través de la prueba de Kruskal-Wallis se observa que el **tiempo de experiencia** no tiene ninguna incidencia en el aprendizaje individual, de equipos y organizacional representado por sus dimensiones declaradas.

### Prueba de Kruskal-Wallis: Tiempo de labor en la empresa (años)

|                 | Estadísticos de prueba <sup>a,b</sup> |                    |                       |                     |             |                      |                          |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------------|----------------------|--------------------------|
|                 | Aprendizaje continuo                  | Diálogo y consulta | Aprendizaje en equipo | Conexión al entorno | Empowerment | Conexión de sistemas | Liderazgo organizacional |
| Chi-cuadrado    | 8,194                                 | 12,185             | 11,789                | 5,792               | 6,950       | 12,241               | 9,470                    |
| gl              | 7                                     | 7                  | 7                     | 7                   | 7           | 7                    | 7                        |
| Sig. asintótica | ,316                                  | ,095               | ,108                  | ,564                | ,434        | ,093                 | ,221                     |

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo de labor en la empresa (años)

Con la prueba de Kruskal-Wallis se aprecia que el **tiempo de labor** en la empresa analizada, expresada en años no tiene ninguna relación en el aprendizaje individual, de equipos y organizacional representado por sus dimensiones.

**Tabla 14: Correlaciones entre Dimensiones**

|      |                        | AC     | DyC    | AeEq   | CaE    | E     | CdS    | LO     |
|------|------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| AC   | Correlación de Pearson | 1      | ,847** | ,509** | ,282   | ,019  | ,700** | -,112  |
| DyC  | Correlación de Pearson | ,847** | 1      | ,643** | ,182   | -,163 | ,683** | -,252  |
| AeEq | Correlación de Pearson | ,509** | ,643** | 1      | ,380*  | ,055  | ,578** | ,054   |
| CaE  | Correlación de Pearson | ,282   | ,182   | ,380*  | 1      | ,392* | ,383*  | ,603** |
| E    | Correlación de Pearson | ,019   | -,163  | ,055   | ,392*  | 1     | ,166   | ,354*  |
| CdS  | Correlación de Pearson | ,700** | ,683** | ,578** | ,383*  | ,166  | 1      | -,230  |
| LO   | Correlación de Pearson | -,112  | -,252  | ,054   | ,603** | ,354* | -,230  | 1      |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).

A través de la Correlación de Pearson se puede apreciar que existen aspectos que pueden resaltarse. Por ejemplo, se nota que el AC, **Aprendizaje Continuo**, está correlacionado a un nivel del 84.7% con la variable **Diálogo y Consulta**. Esta misma dimensión de AC se relaciona al 70% con CdS, **Conexión de Sistemas**, aspecto importante en la empresa relacionado con la integración de las áreas para la consecución de tareas organizacionales

operativas. También se aprecia que la **Conexión de Sistemas** se correlaciona al 68.3% con el **Diálogo y Consulta**, aspecto obvio dentro de las tareas cotidianas. Finalmente, también se evidencia que el **Liderazgo Organizacional** representado por la cúpula de la organización se correlaciona al 60.3% con la **Conexión con el Entorno**, es decir, con las manifestaciones propias del macroentorno de la organización. Las correlaciones anteriormente detalladas están a un 99% de correlación significativa.

### 5.3. Características del AO individual a nivel del Aprendizaje Continuo

**Tabla 15: Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 10         | 38,5       |
| Siempre        | 8          | 30,8       |
| Casi siempre   | 5          | 19,2       |
| Generalmente   | 3          | 11,5       |
| Total          | 26         | 100,0      |

Se observa claramente que los colaboradores consideran que se puede discutir abiertamente sobre los errores en un 38,5% de manera ocasional. Mientras un 30,8% considera que siempre se puede discutir abiertamente.

**Tabla 16: Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Siempre        | 12         | 46,2       |
| Casi siempre   | 7          | 26,9       |
| Ocasionalmente | 5          | 19,2       |
| Muy rara vez   | 1          | 3,8        |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Un 46,2% de los encuestados, identifican siempre sus habilidades requeridas para tareas futuras. El 26,9% identifican sus habilidades casi siempre.

**Tabla 17: Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje**

|  | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
|--|------------|------------|

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| Siempre        | 10 | 38,5  |
| Casi siempre   | 6  | 23,1  |
| Generalmente   | 5  | 19,2  |
| Ocasionalmente | 3  | 11,5  |
| Muy rara vez   | 2  | 7,7   |
| Total          | 26 | 100,0 |

En cuanto se refiere a la ayuda entre sí en el proceso de aprendizaje, el 38,5% de los encuestados, refieren que se da siempre. Un 23,1% indica que se da casi siempre. El 19,2% piensa que se da generalmente.

**Tabla 18: Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje**

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Generalmente | 16         | 61,5       |
| Siempre      | 5          | 19,2       |
| Casi siempre | 3          | 11,5       |
| Nunca        | 2          | 7,7        |
| Total        | 26         | 100,0      |

En la tabla anterior, un 61,5% de los encuestados, indican que generalmente pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje. El 19,2% refiere que se da siempre.

**Tabla 19: A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Siempre        | 25         | 96,2       |
| Ocasionalmente | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En relación al tiempo para su desarrollo personal, el 96,2% de los encuestados, hicieron referencia que siempre se les da el tiempo y un 3,8% indica que es ocasionalmente.

**Tabla 20: Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Siempre        | 14         | 53,8       |
| Casi siempre   | 7          | 26,9       |
| Ocasionalmente | 4          | 15,4       |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Respecto a la percepción de los problemas como oportunidades de aprendizaje, el 53,8% de los encuestados, indican que siempre los problemas son tomados como oportunidades de aprendizaje, el 26,9% refiere a que casi siempre lo ven de esa manera, por otro lado, un 15,4% considera que solo se da de forma ocasional. Por último, el 3,8% indica que se da generalmente.

**Estadísticos descriptivos: Media de Aprendizaje Continuo**

|                      | N  | Mínimo | Máximo | Media  |
|----------------------|----|--------|--------|--------|
| Aprendizaje continuo | 26 | 2,33   | 6,00   | 4,9050 |
| N válido (por lista) | 26 |        |        |        |

**Tabla 21: Características sobresalientes del Aprendizaje Continuo**

|   | Nunca | Muy rara vez | Ocas. | Generalmente | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|--------------|-------|--------------|--------------|---------|
| Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias | 0,0   | 0,0          | 38,5  | 11,5         | 19,2         | 30,8    |
| Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras                       | 0,0   | 3,8          | 19,2  | 3,8          | 26,9         | 46,2    |
| Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje                                      | 0,0   | 7,7          | 11,5  | 19,2         | 23,1         | 38,5    |
| Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje         | 7,7   | 0,0          | 0,0   | 61,5         | 11,5         | 19,2    |
| A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional                           | 0,0   | 0,0          | 3,8   | 0,0          | 0,0          | 96,2    |
| Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje               | 0,0   | 0,0          | 15,4  | 3,8          | 26,9         | 53,8    |

Aquí, se muestra la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de Aprendizaje Continuo que se manifiestan en su trabajo. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: “A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional” en la que se promedia un 696.27%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y

ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: “las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias” en la que se promedia un 38.55%.

#### 5.4. Características del AO individual a nivel de Diálogo y Consulta

**Tabla 22: Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 11         | 42,3       |
| Siempre        | 6          | 23,1       |
| Generalmente   | 5          | 19,2       |
| Casi siempre   | 3          | 11,5       |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En cuanto a las recompensas a la gente que busca su desarrollo profesional, el 42,3% de los encuestados, refieren que eso se da de manera ocasional, siendo el 19,2% se da generalmente. El 23,11% indica que se da siempre y el 11,5% casi siempre.

**Tabla 23: Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Siempre        | 12         | 46,2       |
| Casi siempre   | 6          | 23,1       |
| Ocasionalmente | 4          | 15,4       |
| Generalmente   | 3          | 11,5       |
| Muy rara vez   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Cuanto se refiere a la disposición de las personas a una realimentación honesta entre unos y otros, de los encuestados el 46,2% hizo mención que se da siempre y el 23,1% casi siempre.

**Tabla 24: Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Casi siempre   | 16         | 61,5       |
| Generalmente   | 4          | 15,4       |
| Ocasionalmente | 3          | 11,5       |
| Siempre        | 3          | 11,5       |
| Total          | 26         | 100,0      |

El 61,5% de los encuestados, dicen que casi siempre las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar. Contraste a lo anterior, el 11,5% refiere que siempre están abiertas a escuchar.

**Tabla 25: Se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Casi siempre   | 18         | 69,2       |
| Siempre        | 6          | 23,1       |
| Ocasionalmente | 1          | 3,8        |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Se puede observar en esta tabla, que un 3,8% ocasional y generalmente se incentiva a la gente que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto. Mientras un 69,2% hace referencia que casi siempre se le da tal oportunidad y un 23,1% dice que siempre pueden hacerlo.

**Tabla 26: Cuando las personas dan su opinión, también preguntan la opinión de los otros**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 20         | 76,9       |
| Casi siempre   | 2          | 7,7        |
| Siempre        | 2          | 7,7        |
| Muy rara vez   | 1          | 3,8        |
| Ocasionalmente | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

El 3,8% de los encuestados hicieron referencia a que en ambos casos ya sea muy rara vez y ocasionalmente, dan su opinión y preguntan por la opinión de los otros. En cuanto al casi siempre y siempre, los encuestados refieren que se da en un 7,7% para cada uno.

**Tabla 27: Se tratan a las personas con respeto**

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Casi siempre | 18         | 69,2       |
| Siempre      | 6          | 23,1       |
| Nunca        | 1          | 3,8        |
| Generalmente | 1          | 3,8        |
| Total        | 26         | 100,0      |



Respecto a esta tabla, si las personas se tratan con respeto, el 69,2% de los encuestados refieren que se da casi siempre, lo cual está por encima de los 3,8% que dicen que nunca se da. Por otro lado, un 23,1% indica que se da siempre, un 3,8% dice que es generalmente.

**Tabla 28: Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Casi siempre   | 11         | 42,3       |
| Siempre        | 9          | 34,6       |
| Ocasionalmente | 3          | 11,5       |
| Generalmente   | 3          | 11,5       |
| Total          | 26         | 100,0      |

Según este resultado, si las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos tenemos un 11,5% tanto para ocasional y generalmente. Un 34,6% que se da siempre, por debajo de un 42,3% que casi siempre se crea estos ambientes.

**Estadísticos descriptivos: Media de Diálogo y Consulta**

|                      | N  | Mínimo | Máximo | Media  |
|----------------------|----|--------|--------|--------|
| Diálogo y consulta   | 26 | 2,86   | 5,57   | 4,7092 |
| N válido (por lista) | 26 |        |        |        |

**Tabla 29: Características sobresalientes de Diálogo y consulta**

|   | Muy rara |     | Generalmente | Casi siempre | Siempre |
|---|----------|-----|--------------|--------------|---------|
|   | Nunca    | vez |              |              |         |
| Recompensan a la gente que busca su desarrollo profesional  | 3,8      | 0,0 | 42,3         | 19,2         | 23,1    |
| Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros                       | 0,0      | 3,8 | 15,4         | 11,5         | 46,2    |
| Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar                   | 0,0      | 0,0 | 11,5         | 15,4         | 11,5    |
| Se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización | 0,0      | 0,0 | 3,8          | 3,8          | 23,1    |
| Cuando las personas dan su opinión, también preguntan la opinión de los otros                       | 0,0      | 3,8 | 3,8          | 76,9         | 7,7     |
| Se tratan a las personas con respeto  | 3,8      | 0,0 | 0,0          | 3,8          | 23,1    |
| Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos                          | 0,0      | 0,0 | 11,5         | 11,5         | 34,6    |

La percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de Diálogo y Consulta que se manifiestan en su trabajo queda mostrada en esta tabla, así, tomando en cuenta las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: "Se tratan a las personas con respeto" en la que se promedia un 96%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección

negativa, la de medición más alta es: “recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo” en la que se promedia un 46%.

### 5.5. Características del AO individual a nivel de Aprendizaje en Equipo

**Tabla 30: Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 21         | 80,8       |
| Generalmente   | 4          | 15,4       |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En cuanto, si los equipos/grupos tiene la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades, el 80,8% de los encuestados hacen énfasis a que esto solo se da ocasionalmente. El 15,4% refiere a que se da de forma general y el 3,8% considera que casi siempre es así.

**Tabla 31: En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 18         | 69,2       |
| Ocasionalmente | 4          | 15,4       |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Muy rara vez   | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Siempre        | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En relación, en los equipos/grupos si a los miembros son tratados como igual. El 69,2% de los encuestados refieren que es algo que generalmente se da, y un 15,4% indica que es algo que se da ocasionalmente.

**Tabla 32: Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros.**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 11         | 42,3       |
| Generalmente   | 11         | 42,3       |
| Muy rara vez   | 2          | 7,7        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Siempre        | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Cuanto a las dinámicas de grupo si se centran en la tarea del grupo, casi siempre y siempre se dan en un 3,8% individualmente. Mientras las respuestas de los encuestados reflejan que las dinámicas se centran en la tarea de grupos, son ocasionalmente, en un 42,3%.

**Tabla 33: Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos.**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 17         | 65,4       |
| Ocasionalmente | 6          | 23,1       |
| Muy rara vez   | 2          | 7,7        |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En esta tabla, se observa que el 65,4% de los encuestados hace referencia a que los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de las discusiones o información recogida, es generalmente. Muy por debajo de esto, un 3,8% indica que nunca se da.

**Tabla 34: Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 19         | 73,1       |
| Generalmente   | 4          | 15,4       |
| Nunca          | 2          | 7,7        |
| Ocasionalmente | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En relación si los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo, el 73,1% de los encuestados indican que es muy rara vez que se les retribuya. Para 15,4% se da generalmente. Mientras para un 7,7% nunca se ha retribuido, para un 3,8% se ha hecho ocasionalmente.

**Tabla 35: Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 15         | 57,7       |
| Nunca          | 4          | 15,4       |
| Generalmente   | 4          | 15,4       |
| Muy rara vez   | 2          | 7,7        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

El 57,7% de los encuestados considera que solo en ocasiones la organización actuará según sus recomendaciones y en contraposición tenemos un 3,8% que está muy por debajo, refieren a que casi siempre lo hacen. Para el 7,7% se da muy rara vez y para un 15,4% nunca se da esa posición, sin embargo para otro 15,4% es algo que se da generalmente.

**Estadísticos descriptivos: Media de Aprendizaje en Equipo**

|                       | N  | Mínimo | Máximo | Media  |
|-----------------------|----|--------|--------|--------|
| Aprendizaje en equipo | 26 | 2,00   | 4,50   | 3,1923 |
| N válido (por lista)  | 26 |        |        |        |

**Tabla 36: Características sobresalientes de Aprendizaje en Equipo**

|   | Nunca | Muy rara vez | Ocas. | Generalmente | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|--------------|-------|--------------|--------------|---------|
| Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.   | 0,0   | 0,0          | 80,8  | 15,4         | 3,8          | 0,0     |
| En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.             | 3,8   | 3,8          | 15,4  | 69,2         | 3,8          | 3,8     |
| Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros.                 | 0,0   | 7,7          | 42,3  | 42,3         | 3,8          | 3,8     |
| Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos. | 3,8   | 7,7          | 23,1  | 65,4         | 0,0          | 0,0     |
| Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.  | 7,7   | 73,1         | 3,8   | 15,4         | 0,0          | 0,0     |
| Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.  | 15,4  | 7,7          | 57,7  | 15,4         | 3,8          | 0,0     |

En este punto se muestra la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de Aprendizaje en Equipo que se manifiestan en su trabajo. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: “En los equipos, a los miembros se les tratan como iguales, sin importar su puesto” en la que se promedia un 87%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y

ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: “los equipos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo” en la que se promedia un 84%.

## 5.6. Características del AO individual a nivel de Conexión al Entorno

**Tabla 37: Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 17         | 65,4       |
| Ocasionalmente | 5          | 19,2       |
| Nunca          | 2          | 7,7        |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

De acuerdo a la tabla hay un 65.4% de los encuestados aseguran que utiliza muy rara vez una comunicación fluida con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como sistemas de sugerencia, boletines de anuncio electrónicos, o reuniones de grupos primarios y solo el 3.8% menciona que es casi siempre.

**Tabla 38: Permite conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 18         | 69,2       |
| Ocasionalmente | 4          | 15,4       |
| Generalmente   | 2          | 7,7        |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Tras observar la tabla se puede decir que el 69.2% de los encuestados mencionan que la organización permite a los colaboradores conseguir muy rara vez la información que necesite en cualquier momento de manera rápida y fácil.

**Tabla 39: Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 15         | 57,7       |
| Nunca          | 6          | 23,1       |
| Ocasionalmente | 3          | 11,5       |
| Generalmente   | 2          | 7,7        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En la tabla se aprecia que el 57.7% de los empleados mantiene muy rara vez una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados y solo un 7.7% generalmente mantiene la base de datos actualizada.

**Tabla 40: Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 19         | 73,1       |
| Ocasionalmente | 4          | 15,4       |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

De la tabla anterior solo el 73.1 % de los colaboradores menciona que la organización crea muy rara vez un sistema para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado y un 3.8 % casi siempre los crea.

**Tabla 41: Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 16         | 61,5       |
| Ocasionalmente | 6          | 23,1       |
| Nunca          | 2          | 7,7        |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Se interpreta de la tabla que un 61.5% de los trabajadores, la organización les ofrece muy rara vez cursos de adiestramiento para todos los empleados y el 3.8% dice que la organización ofrece casi siempre adiestramiento a los colaboradores.

**Tabla 42: Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 21         | 80,8       |
| Ocasionalmente | 2          | 7,7        |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

En la tabla anterior se muestra que un 80.8 de los encuestados muy rara vez evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él, mientras que un 3.8% dice que nunca los evalúan.

**Estadísticos descriptivos: Media de Conexión al Entorno**

|                      | N  | Mínimo | Máximo | Media  |
|----------------------|----|--------|--------|--------|
| Conexión al entorno  | 26 | 1,17   | 4,83   | 2,2692 |
| N válido (por lista) | 26 |        |        |        |

**Tabla 43: Características sobresalientes de Conexión al Entorno**

|  | Nunca | Muy rara vez | Ocas. | Generalmente | Casi siempre | Siempre |
|--|-------|--------------|-------|--------------|--------------|---------|
| Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios | 7,7   | 65,4         | 19,2  | 3,8          | 3,8          | 0,0     |
| Permite conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente   | 3,8   | 69,2         | 15,4  | 7,7          | 3,8          | 0,0     |
| Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados   | 23,1  | 57,7         | 11,5  | 7,7          | 0,0          | 0,0     |
| Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado  | 3,8   | 73,1         | 15,4  | 3,8          | 3,8          | 0,0     |
| Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados   | 7,7   | 61,5         | 23,1  | 3,8          | 3,8          | 0,0     |
| Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él   | 3,8   | 80,8         | 7,7   | 3,8          | 3,8          | 0,0     |

En esta tabla ve la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de Conexión al Entorno que se manifiestan en su trabajo. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: “Permite conseguir la información que necesite en cualquier momento” en la que se promedia un 12%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: “utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios” en la que se promedia un 92%.

## 5.7. Características del AO individual a nivel de *Empowerment*

**Tabla 44: Hace reconocimientos a las personas que son proactivas**

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 25         | 96,2       |
| Muy rara vez | 1          | 3,8        |
| Total        | 26         | 100,0      |

Como se muestra, el 96.2% de los empleados dice que la organización nunca hace reconocimientos a las personas que son proactivas y un 3.8 % muy rara vez le dan reconocimiento a los trabajadores proactivos.

**Tabla 45: Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo**

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 25         | 96,2       |
| Muy rara vez | 1          | 3,8        |
| Total        | 26         | 100,0      |

Tal como la tabla lo señala el 96.2% de los encuestados indica que la empresa nunca da a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo y un 3.8 % dicen que muy rara vez las dan.

**Tabla 46: Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 22         | 84,6       |
| Muy rara vez   | 2          | 7,7        |
| Ocasionalmente | 2          | 7,7        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Del 100% de encuestados el 84.6% revela que la empresa generalmente invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma. Y un 7.7% muy rara vez lo hace.



**Tabla 47: Da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 17         | 65,4       |
| Muy rara vez   | 7          | 26,9       |
| Generalmente   | 2          | 7,7        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Los trabajadores mencionan de acuerdo a la tabla anterior que el 65.4% de los colaboradores, la empresa da ocasionalmente el control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo y un 7.7% dice que generalmente las dan.

**Tabla 48: Apoya a los empleados que toman riesgos calculados**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 19         | 73,1       |
| Ocasionalmente | 4          | 15,4       |
| Muy rara vez   | 3          | 11,5       |
| Total          | 26         | 100,0      |

El 73.1% de los encuestados generalmente apoya a los empleados que toman riesgos calculados; y un 11.5% muy rara vez los apoyan.

**Tabla 49: La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 19         | 73,1       |
| Muy rara vez   | 4          | 15,4       |
| Generalmente   | 3          | 11,5       |
| Total          | 26         | 100,0      |

Conforme a la tabla se podría explicar que el 73.1% de los encuestados revela que ocasionalmente la visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo; y un 11.5% generalmente las consideran.

**Estadísticos descriptivos: Media de Empowerment**

|                      | N  | Mínimo | Máximo | Media  |
|----------------------|----|--------|--------|--------|
| Empowerment          | 26 | 1,83   | 3,00   | 2,5388 |
| N válido (por lista) | 26 |        |        |        |

**Tabla 50: Características sobresalientes de Empowerment**

|   | Muy   |          |       | Casi         |         |         |
|---|-------|----------|-------|--------------|---------|---------|
|   | Nunca | rara vez | Ocas. | Generalmente | siempre | Siempre |
| Hace reconocimientos a las personas que son proactivas  | 96,2  | 3,8      | 0,0   | 0,0          | 0,0     | 0,0     |
| Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo                            | 96,2  | 3,8      | 0,0   | 0,0          | 0,0     | 0,0     |
| Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma                                 | 0,0   | 7,7      | 7,7   | 84,6         | 0,0     | 0,0     |
| Da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo                 | 0,0   | 26,9     | 65,4  | 7,7          | 0,0     | 0,0     |
| Apoya a los empleados que toman riesgos calculados  | 0,0   | 11,5     | 15,4  | 73,1         | 0,0     | 0,0     |
| La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo | 0,0   | 15,4     | 73,1  | 11,5         | 0,0     | 0,0     |

Como se evidencia, la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de Empowerment o Empoderamiento que se manifiestan en su trabajo. Tomando encuesta las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: “Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma” en la que se promedia un 84.6%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: “Hace reconcomiendo a las personas que son proactivas” en la que se promedia un 38.55%.

## 5.8. Características del AO individual a nivel de Conexión de sistemas

**Tabla 51: Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 12         | 46,2       |
| Ocasionalmente | 8          | 30,8       |
| Casi siempre   | 3          | 11,5       |
| Siempre        | 2          | 7,7        |
| Muy rara vez   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

La organización conforme a la que señala la tabla solo un 46,2% ayuda generalmente a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar y un 3.8% la organización ayuda muy rara vez.

**Tabla 52: Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 12         | 46,2       |
| Ocasionalmente | 9          | 34,6       |
| Muy rara vez   | 4          | 15,4       |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

La tabla da a conocer que el 46.2% de los encuestados incentiva generalmente a las personas a que piensen con una perspectiva global y un 3.8% casi siempre los incentivan.

**Tabla 53: Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 12         | 46,2       |
| Muy rara vez   | 7          | 26,9       |
| Ocasionalmente | 6          | 23,1       |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Se deduce de la tabla que el 46.2% de los trabajadores generalmente promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones y un 3.8 % mencionaron que nunca los promueve.

**Tabla 54: Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 10         | 38,5       |
| Generalmente   | 9          | 34,6       |
| Muy rara vez   | 5          | 19,2       |
| Nunca          | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Como se visualiza en la tabla el 38.5% de los empleados considera ocasionalmente el impacto de las decisiones en la moral del empleado, así como un 3.8% nunca la considera y un 3.8% casi siempre la considera.

**Tabla 55: Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Generalmente   | 11         | 42,3       |
| Ocasionalmente | 9          | 34,6       |
| Muy rara vez   | 6          | 23,1       |
| Total          | 26         | 100,0      |

En la tabla anterior se muestra que un 42.3% trabaja generalmente junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas sin embargo el 23.1% trabaja muy rara vez con el entorno externo.

**Tabla 56: Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 14         | 53,8       |
| Generalmente   | 9          | 34,6       |
| Muy rara vez   | 3          | 11,5       |
| Total          | 26         | 100,0      |

Según indica la tabla solo un 53.8% de los encuestados ocasionalmente Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal, así como un 11.5% dice que muy rara vez incentiva a las personas.

| <b>Estadísticos descriptivos: Media de Conexión de Sistemas</b> |    |        |        |        |
|---|----|--------|--------|--------|
|   | N  | Mínimo | Máximo | Media  |
| Conexión de sistemas  | 26 | 2,17   | 4,33   | 3,3265 |
| N válido (por lista)  | 26 |        |        |        |

**Tabla 57: Características sobresalientes de Conexión de sistemas**

|  | Nunca      | Muy rara vez | Ocas.       | Generalmente | Casi siempre | Siempre |
|--|------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------|
| Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar   | 0,0        | 3,8          | 30,8        | 46,2         | 11,5         | 7,7     |
| Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global  | 0,0        | 15,4         | 34,6        | 46,2         | 3,8          | 0,0     |
| Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones   | 3,8        | 26,9         | 23,1        | 46,2         | 0,0          | 0,0     |
| Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado  | 3,8        | 19,2         | 38,5        | 34,6         | 3,8          | 0,0     |
| Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas  | 0,0        | 23,1         | 34,6        | 42,3         | 0,0          | 0,0     |
| Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal | <b>0,0</b> | <b>11,5</b>  | <b>53,8</b> | 34,6         | 0,0          | 0,0     |

En esta tabla se muestra la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de Conexión de Sistemas que se manifiestan en su trabajo.

Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: “Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar” en la que se promedia un 65%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: “incentivo a las personas que den respuesta a los problemas” en la que se promedia un 65%.

## 5.9. Características del AO individual a nivel de Liderazgo organizacional

**Tabla 58: Los líderes brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Nunca          | 15         | 57,7       |
| Ocasionalmente | 6          | 23,1       |
| Muy rara vez   | 4          | 15,4       |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Los encuestados según la tabla hay un 57.7% los líderes nunca brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento y solo un 3.8% mencionan que casi siempre sucede.

**Tabla 59: Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Nunca          | 10         | 38,5       |
| Muy rara vez   | 8          | 30,8       |
| Ocasionalmente | 6          | 23,1       |
| Generalmente   | 2          | 7,7        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Los empleados como indica la tabla dice que el 38.5% de los líderes nunca comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.

**Tabla 60: Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Nunca          | 9          | 34,6       |
| Muy rara vez   | 9          | 34,6       |
| Ocasionalmente | 7          | 26,9       |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

El 34.6% de encuestados “nunca” y “muy rara vez” los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización mientras que 3.8% generalmente los líderes los autorizan.

**Tabla 61: El líder entrena a aquellos que lo siguen**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 12         | 46,2       |
| Nunca          | 9          | 34,6       |
| Ocasionalmente | 3          | 11,5       |
| Generalmente   | 1          | 3,8        |
| Casi siempre   | 1          | 3,8        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Como la tabla indica, el 46.2% de los encuestados menciona que el líder muy rara vez entrena a aquellos que lo siguen en cambio un 3.8% asegura que casi siempre los entrena el líder.

**Tabla 62: Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy rara vez   | 11         | 42,3       |
| Nunca          | 10         | 38,5       |
| Ocasionalmente | 5          | 19,2       |
| Total          | 26         | 100,0      |

Se muestra en la tabla que un 42.3 % de los trabajadores dicen que muy rara vez los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados y mientras un 19.2% ocasionalmente lo hacen.

**Tabla 63: Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores**

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Nunca          | 14         | 53,8       |
| Muy rara vez   | 10         | 38,5       |
| Ocasionalmente | 2          | 7,7        |
| Total          | 26         | 100,0      |

Tan como se aprecia en la tabla se puede asegurar que el 53.8% de los empleados dice que los líderes nunca se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores, y solo un 7.7% ocasionalmente lo realizan,

| <b>Estadísticos descriptivos: Media de Liderazgo Organizacional</b> |    |        |        |        |
|---|----|--------|--------|--------|
|   | N  | Mínimo | Máximo | Media  |
| Liderazgo organizacional  | 26 | 1,00   | 3,50   | 1,8462 |
| N válido (por lista)  | 26 |        |        |        |

**Tabla 64: Características sobresalientes de liderazgo organizacional**

|   | Nunca | Muy rara vez | Ocas. | Generalmente | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|--------------|-------|--------------|--------------|---------|
| Los líderes brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento                                      | 57,7  | 15,4         | 23,1  | 0,0          | 3,8          | 0,0     |
| Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices. | 38,5  | 30,8         | 23,1  | 7,7          | 0,0          | 0,0     |
| Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización   | 34,6  | 34,6         | 26,9  | 3,8          | 0,0          | 0,0     |
| El líder entrena a aquellos que lo siguen   | 34,6  | 46,2         | 11,5  | 3,8          | 3,8          | 0,0     |
| Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados  | 38,5  | 42,3         | 19,2  | 0,0          | 0,0          | 0,0     |
| Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores                                  | 53,8  | 38,5         | 7,7   | 0,0          | 0,0          | 0,0     |

Aquí se muestra la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de Liderazgo Organizacional que se manifiestan en su trabajo. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: “Los líderes comparten la información actualizada con los empleados” en la que se promedia un 7.7%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: “Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados” y “Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores” en la que se promedia un 100% en ambos casos.



## 5.10. Análisis de Fiabilidad

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| Alfa de<br>Cronbach               | N de<br>elementos |
| ,894                              | 43                |

Como se sabe, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Se aprecia la cifra de 0.894, el mismo que indica que el instrumento de investigación es fiable. La cifra 43 representa el número de preguntas formuladas para ambas variables.

## V. DISCUSIÓN

El propósito fundamental de esta investigación ha sido tomar como objeto de estudio al personal del Aforcat que desempeñan tareas vinculadas al aprendizaje organizacional, siendo ellos un total de 26 personas. La investigación busca conocer de manera clara las características de la práctica del aprendizaje individual para que, en términos generales, con las siete dimensiones en un nivel estándar, cree la capacidad de organizar y procesar información desde sus propias fuentes, y con ello obtener una ventaja competitiva para la organización en el logro de metas y objetivos que la mantengan sólida en el mercado.

Teóricamente el Aprendizaje organizacional, es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que facilite las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios e *“incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad”* (Garzón & Fisher, 2008)

Como punto de partida, en la revisión teórica, el aprendizaje individual se define como *“un proceso consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados de éste. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo”*. (Schunk, 1977). En relación a sus dimensiones el Aprendizaje continuo y el Dialogo y consulta, dentro de la organización se encuentra muy bien, de esta forma se corrobora la teoría junto a la realidad hallado. Motivo por el cual, el Aforcat, debe aprovechar para que modifique sus perspectivas internas y en ocasiones la conducta, ampliar las habilidades y capacidades cognitivas, perfeccionar su comportamiento y los resultados de su personal. Esto se puede observar en la Tabla 13.

Es así, que las características del aprendizaje organizacional individual, son complementarias entre sí. Pues ello, permitirá lograr en un largo plazo un desarrollo de una Aprendizaje organizacional completo, por ahora el desarrollo del aprendizaje organizacional individual

debe ser explotado en toda su máxima expresión ya que, dentro de la organización, se puede observar que estas dos primeras dimensiones condicionan el desarrollo de actividades y tareas del personal.

En concordancia corroborativa, con uno de los antecedentes citados, Garza, Edna (2010) “Indicadores de Aprendizaje Organizacional Individual en una PYME de Coahuila”. Universidad Autónoma de Coahuila-México, se ha llegado a una conclusión similar, la cual vendría a ser que el aprendizaje en la organización hoy en día está convirtiéndose en una práctica muy ambicionada, ya que éste vendría a ser un activo intangible, y obviamente generará una ventaja competitiva para con la organización.

Con relación a las dimensiones de las características del aprendizaje organizacional: **Aprendizaje continuo, Dialogo y consulta, Aprendizaje en equipo, Conexión al entorno, Empowermet, Conexión de sistemas y Liderazgo organizacional**, son percibidas como manifestaciones elocuentes. (Tabla 13: Estadísticos descriptivos: Por dimensiones)

El objetivo principal de esta investigación, como se ha indicado, es “conocer las características del aprendizaje organizacional individual en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el año 2015”. Con lo cual podremos concluir en cómo se encuentra la organización, definir qué variables son sus puntos más altos y así mismo ver los cuales son sus talones de Aquiles, para mejorar y desarrollar mejor las capacidades y aptitudes del personal, con el fin de que estos puedan crear y organizar mejor sus actividades y desarrollen planes que permitan a la organización crecer como se debe y mantenerse en el mercado.

En la dimensión **Aprendizaje continuo**, un 38,5% del personal considera que de manera ocasional se puede discutir abiertamente sobre problemas que pueden suscitar en la organización (Tabla 15). Así mismo, de forma general el personal puede y logra conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje, lo cual les permite desarrollarse académicamente y con ello ser mejores profesional. (Tabla 18 y 19). Esto se puede contrastar con su antecedente, “Aprendizaje organizacional como factor de cambio”. Tesis para optar el título de magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Mayorca, Eliecer (2010). Que concluyó que el aprendizaje organizacional está relacionado

con el cambio, que cuando las personas se actualizan, obtienen mayor desarrollo personal y profesional.

Lo anterior no se corrobora pues Nevis, Dibella y Gould (1995), dicen que el elemento central del aprendizaje es el proceso por medio del cual los individuos obtienen, construyen y transfieren el conocimiento.

Respecto a la dimensión de **Dialogo y consulta**, la característica sobresaliente que tiene una dirección negativa, es la recompensa a la gente que busca su desarrollo profesional, su percepción es que nunca lo hacen por tal razón a veces sienten desmotivados y esto genera que no siempre realicen sus tareas y actividades como debería hacer, evitando compartir la información y conocimiento que poseen para con los demás colaboradores. En cuanto a sus características de si están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros, si están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar, si se incentiva a que pregunten ¿por qué? Sin importar el puesto dentro de la organización, cuando dan su opinión, también preguntan la opinión de los otros y si las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos, se encuentran en una dirección media ya que la respuesta que dieron los colaboradores, son considerados de cierta manera dentro de la organización, dándoles la oportunidad de desarrollarse, consolidar sus ideas y crear proyectos. Cabe mencionar que sería importante que se recompense al personal que busca su desarrollo profesional, ya que esto permitirá que el personal sea capaz de compartir y se sienta motivado, busque lograr los objetivos organizacionales e incentive a sus demás compañeros en desarrollarse. Ya que esto será una ventaja competitiva para la institución.

La característica de si se trata a las personas con respeto, va en una dirección positiva, lo cual es favorable para un buen clima laboral pues, al mostrar respeto entre uno y otro colaborador, pueden evitar discusiones y desarrollar mejor sus actividades. Es un 69.2% indica que casi siempre se da esta característica, pero la institución puede lograr mejoras y hacer que este porcentaje cambie y sea Siempre, el trato con respeto, para evitar ciertas discrepancias que de una vez en cuando se dan y crean climas laborales inadecuados. Su semejanza con su antecedente, “Modelo de aprendizaje organizacional para contribuir a la mejora del desempeño laboral en el Banco de Crédito del Perú – BCP, Oficina Huaraz, 2011” Bedoya, Mercedes; De la Cruz, Irina (2012), indica que, si existe el respeto dentro de una

organización, el aprendizaje cobra particular relevancia, con el cual podrá potenciar la creación de conocimientos a nivel organizacional, los cuales en una visión prospectiva se convertirán en la base para su desarrollo. Con ello se muestra una disparidad entre la realidad encontrada y el antecedente identificado.

Con el indicador **aprendizaje en equipo**, se ha encontrado que en la Aforcat, los miembros de los equipos son considerados y tratados como iguales, sin importar su puesto, la cual tiene una concordancia con lo que dice (Senge, 2011) donde considera que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, además que va muy de la mano con la visión compartida sin importar el puesto de cada miembro del equipo porque hay que pensar juntos, dialogar, compartir ideas, con el fin de evitar y erradicar los individualismos y egoísmos que se convierten en una barrera de aprendizaje.

Así mismo, se ha evidenciado que casi nunca los equipos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo, ya que los grupos están conformados por individuos que están buscando satisfacer sus necesidades desde las fisiológicas hasta las de autorrealización y sin un incentivo no se verán comprometidos a continuar y sentir que su labor es vital para la organización, pero, si se logra comprometer a los individuos ellos desarrollaran nuevas formas de actuación ante situaciones nuevas, generando nuevos conocimientos que estén disponibles y compartirlos para generar un mayor aprendizaje a nivel de equipo.

Por lo tanto, debe tomarse en cuenta el sentimiento de ánimo y energía en toda la organización, la calidad de los diálogos, la capacidad de creer y ser creído, la integridad y autenticidad de los individuos, el sentimiento de ser capaz de encontrar soluciones a situaciones difíciles y tomar decisiones, pues el conocimiento contempla ideas, valores y emociones. Es por ello que deben considerarse como importantes los aspectos afectivos y emocionales. Aunque el indicador aprendizaje en equipo no cobra relevancia en la Aforcat como lo es con el indicador de aprendizaje individual, no está de lado ya que se da de manera fluida y persistente aunque en menor escala que la individual.

Una de las características más sobresalientes del indicador de **conexión con el entorno** es cuando la organización permite generalmente la información que necesite el trabajador en

cualquier momento ya que esto ayuda a descubrir nuevas formas de toma de decisión o cómo enfrentar nuevas crisis, lo cual tiene concordancia corroborativa con lo que dice Choo, el conocimiento en la organización es sumamente personal y debe distribuirse ampliamente, las organizaciones están obligadas a diseñar “estructuras sociales y técnicas para fomentar que se comparta internamente la pericia entre sus miembros, mientras que simultáneamente se forjan sociedades con otras organizaciones y grupos para intercambiar y crear conjuntamente nuevo conocimiento”. (Choo, 2003).

En la empresa casi nunca se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas lo cual se contrapone con lo que dice la teoría, porque para que haya un mejor manejo de la información y el conocimiento se transfiera tiene que haber una comunicación fluida con los integrantes de la empresa y así conseguir seguir aprendiendo y generar nuevos conocimientos.

En una de las tablas los trabajadores mencionan según la encuesta que la organización les ofrece muy rara vez cursos de adiestramiento para todos los empleados, sin embargo, la teoría menciona que un aprendizaje organizacional sucede cuando “*la cultura organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como la capacidad de discusión y análisis, la responsabilidad y la iniciativa*” (Schein, 2000).

Con respecto a la característica del ***Empowerment***, los individuos necesitan saber que tiene el respaldo de la empresa donde se desenvuelven, en la empresa Aforcat, se ha avizorado en el campo o realidad, que generalmente se invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma lo cual genera un cierto empoderamiento de los empleados en la organización; además hay escenarios y contextos que ayudan a obtener un mayor Aprendizaje, en este grupo están todas las estrategias empresariales, pensamientos sistémicos y visión y misión compartida por todos los integrantes de la empresa. (Vargas, 2001).

Según los resultados también se puede mencionar que la empresa casi nunca hace reconocimiento a las personas proactivas, a pesar que el aprendizaje organizacional individual a nivel de ***empowerment*** según (Vargas, 2001); se trata que las personas se vean a sí mismas con capacidad de generar constantemente, y de manera continua, formas de crear

y llegar a los resultados que se desean, sin importar el nivel jerárquico que ocupan en la organización, lo cual genera un sentimiento de confianza y apego con la organización generando utilidades para la misma.

Con respecto al aprendizaje organizacional individual a nivel de **Conexión de Sistemas**, en contraste con nuestros resultados no se da de la manera esperada pues el aprendizaje es a nivel organizacional lo cual no se evidencia en la empresa en su plenitud; los resultados indican que ayudan a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar, lo satisfactorio sería que siempre se dé la ayuda a los empleados para que se dé un aprendizaje a nivel de conexión de sistemas, así como dice uno de nuestros antecedentes a nivel internacional Mayorca, Eliecer (2010) donde concluyen en su investigación que los aprendizajes son procesos orientados a provocar un cambio en el comportamiento de las personas. Gracias a ellos, las organizaciones mejoran, amplían su supervivencia y las personas se actualizan, obtienen mayor desarrollo personal y profesional. Por otro lado, los cambios que genera el proceso de aprendizaje no se producen en forma inmediata, aparecen de manera progresiva y deben tener una cierta permanencia, con el propósito de mantener una relación positiva.

La organización casi nunca brinda incentivo a las personas que den respuesta a los problemas de la misma lo cual acarrea un bajo aprendizaje organizacional, lo que menciona uno de nuestros antecedentes a nivel nacional Alvarez, Gisella (2007) en donde su investigación concluye que, si bien es posible utilizar el término creación de conocimiento organizacional, la organización en sí no puede crear conocimientos; para hacerlo, debe contar con la iniciativa de los individuos y con las interacciones que ocurren en el grupo. En este sentido, el ámbito de la organización educativa cobra particular relevancia, pues su recurso más empleado es el talento del ser humano, con el cual podrá potenciar la creación de conocimientos a nivel organizacional, los cuales en una visión prospectiva se convertirán en la base para su desarrollo.

Con ello, se evidencia que se necesita brindar incentivo a las personas que den respuesta a los problemas porque son los individuos la fuente de que se genere un aprendizaje a nivel organizacional y así se arraigó en la cultura de toda la empresa.

En la característica del indicador de **Liderazgo Organizacional** el punto más resaltante es que los líderes comparten información actualizada con los empleados la cual se da generalmente y/o casi siempre, cuando la teoría menciona que debería ser de manera recurrente y relevante como dice (Senge, 2011) el aprendizaje a nivel de liderazgo organizacional se basa en compartir experiencias, que crean conocimiento, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas o dominio personal que deberían estar actualizados ya que la organización como los individuos nunca dejan de aprender. La clave para obtener conocimiento es la experiencia; esta teoría se contradice con los resultados obtenidos en la investigación donde nunca o casi nunca los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados, lo cual da a entender que en la Aforcat la característica del liderazgo organizacional no está muy fortalecida, generando dificultades en el aprendizaje organizacional.

En resumen, tal como se ha indicado gracias a una revisión ordenada a través de las dimensiones de esta variable, el aprendizaje organizacional individual en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el año 2015 muestra evidencias que, a nivel individual, **el (i) Aprendizaje continuo y (ii) el Diálogo y Consulta** se practican con énfasis y, como se ha registrado, gracias a la prueba de Mann-Whitney (clasificado en dos grupos) se coteja que el enfoque género sí tiene incidencia en el aprendizaje individual, específicamente en el tema del Aprendizaje Continuo y el Diálogo y Consulta, dimensiones que representan el AO individual, en las demás dimensiones, no tiene esa manifestación en los trabajadores. A través de la misma prueba de Mann-Whitney se observa que el nivel de instrucción está relacionado con el liderazgo organizacional.

Gracias a estos hallazgos posiblemente se podrían en el futuro hacer otras investigaciones que consignent el tema de aprendizaje organizacional individual debido a que es un concepto relativamente nuevo e interesante que se podría aplicar desde entidades educativas, del estado, privadas y porque no a la Facultad de Administración y Turismo de la UNASAM, para poder mejorar o erradicar algunas prácticas que no ayudan a ser competitivas y actualizadas a comparación de las otras facultades, aunque se podría adoptar esta investigación para que así surja un aprendizaje organizacional y con ello mejorar la calidad de servicio que brinda la UNASAM como se sabe, las organizaciones contienen un capital humano que está en constante búsqueda del aprendizaje y adaptabilidad de su entorno, por



ello es importante que el individuo siga aprendiendo y con ese aprendizaje obtenido de la misma organización y de manera recíproca servirá para mejorar tanto su entorno como sus necesidades personales.

El apoyo más grande fue del personal administrativo y la presidencia de la organización, esto debido a que el tema les pareció interesante y novedoso y deseaban saber y tener un examen de la organización para mejorar y desarrollar mejor sus actividades y con eso lograr alcanzar sus metas y objetivos trazados. Para así mantenerse dentro del mercado y expandirse y coronarse como el líder en la zona norte y sierra de Ancash.

Como todas, esta investigación ha tenido limitaciones. Por ejemplo, la disposición de los trabajadores ha sido un tema que ha tenido que pasar por dictaminar un tiempo para realizar la consulta de manera individual y recolectar la información requerida para la investigación de manera veraz. Otra de las limitaciones ha sido encontrar algunos puntos del marco teórico que se encontraban en idioma Inglés, con ello la dificultad de darle una interpretación adecuada para la investigación.

## VI. CONCLUSIONES

1. El **aprendizaje organizacional individual** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el año 2015 muestra evidencias que, a nivel individual, el (i) Aprendizaje continuo y (ii) el Diálogo y Consulta se practican con énfasis, esto es, más que las demás dimensiones consideradas en el presente estudio. Gracias a la prueba de Mann-Whitney (clasificado en dos grupos) se coteja que el enfoque **género** sí tiene incidencia en el aprendizaje individual, específicamente en el tema del Aprendizaje Continuo y el Diálogo y Consulta, dimensiones que representan el AO individual, en las demás dimensiones, no tiene esa manifestación en los trabajadores. A través de la misma prueba de Mann-Whitney se observa que el **nivel de instrucción** está relacionado con el liderazgo organizacional.
2. Las características del AO individual a nivel de **Aprendizaje Continuo** (perteneciente a la expresión individual del AO) en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015 son evidentes y a un alto nivel en razón a que su práctica sobrepasa el promedio en los trabajadores, siendo la percepción “A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal y profesional” la más concurrente.
3. El AO individual a nivel de **Diálogo y Consulta** (perteneciente a la expresión individual del AO, términos teóricos) en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015 son evidentes, a un alto índice, debido a la evidencia por encima del promedio. En esta dimensión se aprecia la práctica “se tratan a las personas con respeto”.
4. El AO individual a nivel de **Aprendizaje en Equipo** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015 es moderado.
5. El AO individual a nivel de **Conexión al Entorno** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015 es medio.
6. El AO individual a nivel de **Empowerment** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015 es moderado.
7. El AO individual a nivel de **Conexión de Sistemas** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015 es medio,

8. El AO individual a nivel de **Liderazgo Organizacional** en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015 es bajo.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Mostrar la evidencia a las autoridades de la organización que existen evidencias de un logro del desarrollo del aprendizaje a nivel individual, concretamente en el (i) Aprendizaje continuo y (ii) el Diálogo y Consulta, aspectos que deben mantenerse en las prácticas organizacionales, pero orientar su prevalencia en los colaboradores cuyas características estén relacionadas con el nivel de instrucción y el tiempo de labor en la empresa expresada en años. En otras palabras, comprometer a los que tienen un mejor nivel académico y experiencia a trasladar procedimientos, elaboración de objetivos, resolución de problemas en los demás miembros de la organización. De esta forma el perfil del trabajador o colaborador que afianza esta característica debería definirse a favor de mantener la práctica de aprendizaje individual, base organizacional competitiva.
2. Mantener el Aprendizaje Continuo (rasgo perteneciente a la expresión individual del AO) en la Aforcat en un nivel importante a través de acciones que se conviertan en política escrita y difundida que motive a las personas en su desarrollo personal y profesional a través de permisos y licencias de superación profesional.
3. De igual forma, mantener el nivel de Diálogo y Consulta, perteneciente a la expresión individual de aprendizaje, en un alto nivel fomentando, como característica inherente al clima organizacional, el respeto en la convivencia laboral, sin importar el nivel jerárquico de los colaboradores..
4. Desarrollar durante el año talleres que fomenten el Aprendizaje en Equipo a través de comisiones laborales, objetivos grupales e iniciativas no en grupos, sino en equipos donde también se evidencie la actuación de líderes elegidos en función a características como la acumulación de la experiencia laboral y el nivel académico.
5. Crear mecanismos de comunicación y relación que se sujeten al macroentorno de la empresa, esto es, con tendencias, información, normas, demandas de mercado (Conexión al Entorno) de la Aforcat. El próximo cambio en la gestión gubernamental, por ejemplo, traerá consigo una serie de posibles cambios en la normatividad, obligatoriedad y compromiso de esta organización con la sociedad local y regional.

6. Aplicar mejor el empowerment en la Aforcat permitiendo a los equipos intercambiar información con libertad, verificando los recursos que dispone la empresa, analizando a cada colaborador para identificar qué pueden ofrecer, qué les gusta y en qué son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos de la ACORCAT que se establecen. Con esto se logrará facultar o permitir a las personas asumir responsabilidades, superando algunos obstáculos que se encuentren.
7. Mantener la Conexión de Sistemas en la Aforcat a través de las unidades o áreas que integran la organización, no solamente a través de la vinculación electrónica o de información, sino también a través de una coordinación sólida entre cada área.
8. Mejorar el nivel de Liderazgo Organizacional en la Aforcat a través de prácticas, por ejemplo, del coaching. No solamente advertir, dirigir, encomendar tareas, sino utilizar la comunicación activa, la empatía con los trabajadores, el saludo cordial, la felicitación a cada equipo, cada trabajador buscando en cada autoridad sacar el máximo provecho de las ideas y experiencia de todos los trabajadores, procurando que también interactúen entre sí para coordinarse. Esta práctica contribuirá a mejorar la comunicación y, por ende, alcanzar el aprendizaje organizacional, máximo anhelo a fin de mejorar la capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

## V. Referencias Bibliográficas

- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Aprendizaje organizacional y grupal. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 261-262.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por contencia: Evaluacion de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza, L. (2002). Aprendizaje organizacional en organizaciones de profesionales. *Esan - cuadernos de difusión*, 39-40.
- Bohlander, G., & Scott, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Cosegral.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw Hill.
- Choo, W. (2003). *Organização Do Conhecimento*. Sao Paulo: Senac.
- Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la clidad*. México: Continetal S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Escudero, M. (2011). *El aprendizaje*. Barcelona: Deusto.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 195-224.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación.
- Grijalbo. (2007). : *Diccionario de sinónimos y antónimos*. Barcelona: Grijalbo Staff.

- Palacios, & Maldonado, M. (2000). Aprendizaje organizacional, conceptos, procesos y estrategia. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 31-39.
- Palacios, M., & García, M. (2006). *Aprendizaje organizacional*. Barcelona: Deusto.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden*. Bogotá: Norma.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México, DF.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Suñé, A., Gil, F., & Arcusa, I. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford: McGraw Hill.
- Vardé, G. (2002). *Desarrollo de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño*. Argentina: Nice S.A.
- Vargas, H. (2001). *El aprendizaje organizacional*. México: Pearson.

## Anexo 1: Matriz de consistencia

| Problema  | Objetivo   | Var  | Indicadores   |
|---|--|--|---|
| <p><b>General:</b></p> <p>¿Cómo se caracteriza el aprendizaje organizacional individual en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el año 2015?</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a. ¿Cuáles son las características del AO individual a nivel de <b>Aprendizaje Continuo</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?,</p> <p>b. ¿Cómo se define el AO individual a nivel de <b>Diálogo y Consulta</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.</p> <p>c. ¿Cuáles son las características del AO individual a nivel de <b>Aprendizaje en Equipo</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.</p> <p>d. ¿Cómo se caracteriza el AO individual a nivel de <b>Conexión al Entorno</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.</p> <p>e. ¿Cuáles son las características del AO individual a nivel de <b>Empowerment</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.</p> <p>f. ¿Cómo se caracteriza el AO individual a nivel de <b>Conexión de Sistemas</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?.</p> <p>g. ¿Cuáles son las características del AO individual a nivel de <b>Liderazgo Organizacional</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015?</p> | <p><b>General:</b></p> <p>Conocer las características del aprendizaje organizacional individual en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el año 2015.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a. Conocer las características del AO individual a nivel de <b>Aprendizaje Continuo</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.</p> <p>b. Definir las características del AO individual a nivel de <b>Diálogo y Consulta</b> en la Aforcat de Huaraz en el 2015.</p> <p>c. Caracterizar el AO individual a nivel de <b>Aprendizaje en Equipo</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.</p> <p>d. Conocer las características del AO individual a nivel de <b>Conexión al Entorno</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.</p> <p>e. Definir las características del AO individual a nivel de <b>empowerment</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.</p> <p>f. Caracterizar el AO individual a nivel de <b>Conexión de Sistemas</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015</p> <p>g. Definir las características del AO individual a nivel de <b>Liderazgo Organizacional</b> en la Aforcat de la Ciudad de Huaraz en el 2015.</p> | <p>Aprendizaje Organizacional Individual</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto: Trato equitativo</li> <li>• Realimentación honesta; Ambiente de confianza.</li> <li>• Apertura a escuchar: Solicitud de opinión.</li> <li>• Dinámicas de grupo: Cuestionamiento</li> <li>• <i>Feedback</i> a discusiones grupales</li> <li>• Ayuda entre sí para el aprendizaje.</li> <li>• Confianza en las recomendaciones</li> <li>• Apoyo a riesgos calculados.</li> <li>• Retribución por logros</li> <li>• Opciones de asignaciones en el trabajo.</li> <li>• Comunicación fluida; Invitación a contribuir</li> <li>• Uso de recursos para lograr su trabajo.</li> <li>• Construcción de niveles y grupos de trabajo</li> <li>• Incentivo pro respuesta a problemas</li> <li>• Libertad para adaptar metas</li> <li>• Ayuda a empleados pro balance</li> <li>• Incentivo para la perspectiva global.</li> <li>• Reconocimientos a proactivos.</li> <li>• Compartir de competencias, tendencias y directrices.</li> <li>• Apoyo a oportunidades de aprendizaje</li> <li>• Entrenamiento del líder</li> <li>• Búsqueda de oportunidades de aprendizaje</li> <li>• Autorización para desarrollar la visión</li> <li>• Fomento de acciones consistentes con valores.</li> <li>• Consideración al impacto de la moral</li> <li>• Creación de sistemas para medir diferencias.</li> <li>• Base de datos de las habilidades de empleados</li> <li>• Oferta de cursos de adiestramiento</li> <li>• Evaluación de resultados del entrenamiento</li> <li>• Discusión abierta sobre errores</li> <li>• Identificación de habilidades para las tareas futuras.</li> <li>• Consideración de la opinión del cliente</li> <li>• Obtención de recursos para su aprendizaje.</li> <li>• Recompensan a la gente.</li> <li>• Percepción de problemas como oportunidades</li> <li>• Asignación de tiempo para su desarrollo personal</li> </ul> |



## Anexo 2: Trabajadores de Aforcat

|    | <b>Nombre</b>  | <b>Cargo</b>                                 |
|----|--|--|
|    | <b>Presidencia</b>                                   |  |
| 1  | Solís Chumacero Gustavo                              | Presidente                                   |
|    | <b>Dirección de Actas</b>                            |  |
| 2  | Juan De Dios García Osorio                           | Director                                     |
|    | <b>Dirección de Siniestros</b>                       |  |
| 3  | Bedón Espinoza Edith                                 | Directora                                    |
|    | <b>Dirección de Economía</b>                         |  |
| 4  | Palacios Nivin Luis                                  | Director                                     |
|    | <b>Dirección de Marketing e Imagen Institucional</b> |  |
| 5  | Alvarado Soto Mario                                  | Director                                     |
|    | <b>Dirección de Recupero</b>                         |  |
| 6  | Anelio Santa María                                   | Director                                     |
|    | <b>Ventas</b>  |  |
| 7  | López Vásquez Karina                                 | Agente de Ventas - Oficina                   |
|    | <b>Atención al Usuario</b>                           |  |
| 8  | Hinostroza Carlos Liz                                | Secretaria                                   |
|    | <b>Administración</b>                                |  |
| 9  | Acuña Peña Lizeth                                    | Administradora de Economía                   |
| 10 | Mellisho Ramírez Margot                              | Administradora de Siniestros                 |
|    | <b>Asistencia Administrativa</b>                     |  |
| 11 | Solís Guzmán Cynthia                                 | Asistente Administrativo de Economía         |
| 12 | Noriega Llanqui Tatiana                              | Asistente Administrativo de Siniestros       |
| 13 | Rosas Arturo   | Jefe de Marketing                            |
| 14 | Correa Jiménez Vanessa                               | Asistente Administrativo – Sucursal Chimbote |
| 15 | López M. Maelyn                                      | Asistente Administrativo – Sucursal Chimbote |
| 16 | Vega de Solis Yuli                                   | Contadora                                    |
| 17 | Huamán reyes Daniel                                  | Asesor Legal                                 |
|    | <b>Otros Cargos</b>                                  |  |
| 18 | Javier Huerta Ramírez                                |  |
| 19 | Vicente Mellisho Matías                              |  |
| 20 | Carlos Eduardo Camones Villacorta                    |  |
| 21 | Huanay Salazar Mercedes                              |  |
| 22 | Cano Castillo Adrián Rolando                         |  |
| 23 | Lugo Osorio Melanio                                  |  |
| 24 | Rosas Espichan Inocente Vidal                        |  |
| 25 | Colonia Villarreal Miguel Jerónimo                   |  |
| 26 | Norabuena Oropeza Narciso                            |  |

## Anexo 3: Cuestionario de la investigación

### Cuestionario para los colaboradores

### Sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional

(anónimo, confidencial y de uso estrictamente académico)

#### I. DATOS GENERALES

1. Género: ( ) Femenino ( ) Masculino                      2. Edad
- 3 Nivel de Instrucción: ( ) Sup Tecn. ( ) Sup Univ. 4. Tiempo de experiencia laboral total (años):
5. Tiempo de labor en la empresa (años):

#### II. DATOS DE ESTUDIO

Las siguientes afirmaciones reflejan situaciones asociadas con diversas dimensiones del aprendizaje organizacional. Responda usando la escala abajo mostrada encerrando el número en un círculo, con qué frecuencia se presentan esas situaciones que se señalan. Por favor, responda todos los ítems, recuerde que su respuesta es individual y confidencial. Gracias por su colaboración.

1=Nunca, 2=Muy rara vez, 3=Ocasionalmente, 4=Generalmente, 5=Casi siempre, 6=Siempre.

|    | <b>Nivel Individual</b>   | n | mr | v | o | g | cs | s |
|----|---|---|----|---|---|---|----|---|
| 1  | Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias.  | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 2  | Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.                        | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 3  | Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje.                                       | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 4  | Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje.          | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 5  | A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.                            | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 6  | Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.                | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 7  | Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.                                 | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 8  | Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros.                      | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 9  | Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.                  | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 10 | Se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 11 | Cuando las personas dan su opinión, también preguntan la opinión de los otros.                      | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 12 | Se tratan a las personas con respeto.   | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
| 13 | Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.                         | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |
|    | <b>Nivel Grupal</b>   |   |    |   |   |   |    |   |
| 14 | Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.                 | 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6  |   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17 | Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18 | Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19 | Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|    | <b>Nivel Organizacional</b>   |   |   |   |   |   |   |
| 20 | Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21 | Permite conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22 | Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23 | Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24 | Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25 | Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26 | Hace reconocimientos a las personas que son proactivas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27 | Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28 | Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29 | Da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30 | La organización apoya a los empleados que toman riesgos calculados.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31 | La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32 | Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33 | Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34 | Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35 | Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36 | Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37 | Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38 | Los líderes brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39 | Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40 | Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41 | El líder entrena a aquellos que lo siguen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42 | Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43 | Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

#### Anexo 4. Alfa de Cronbach de los Indicadores

|  | α de Cronbach si el<br>elemento se ha<br>suprimido |
|--|--|
| Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias  | ,894   |
| Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras  | ,886   |
| Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje   | ,886   |
| Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear su aprendizaje  | ,890   |
| A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional  | ,890   |
| Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje  | ,888   |
| Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional   | ,897   |
| Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros  | ,889   |
| Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar  | ,895   |
| Se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización  | ,892   |
| Cuando las personas dan su opinión, también preguntan la opinión de los otros  | ,893   |
| Se tratan a las personas con respeto   | ,890   |
| Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos   | ,891   |
| Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.  | ,891   |
| En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.  | ,895   |
| Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros.  | ,892   |
| Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos.  | ,890   |
| Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.   | ,891   |
| Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.   | ,888   |
| Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios | ,888   |
| Permite conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente   | ,891   |
| Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados   | ,887   |
| Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado  | ,890   |
| Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados   | ,889   |

|   |      |
|---|------|
| Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él  | ,889 |
| Hace reconocimientos a las personas que son proactivas  | ,896 |
| Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo  | ,896 |
| Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma   | ,896 |
| Da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo   | ,893 |
| Apoya a los empleados que toman riesgos calculados  | ,891 |
| La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo   | ,894 |
| Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar  | ,895 |
| Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global   | ,890 |
| Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones  | ,888 |
| Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado   | ,889 |
| Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas   | ,889 |
| Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal                        | ,893 |
| Los líderes brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento  | ,896 |
| Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización | ,894 |
| Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización   | ,897 |
| El líder entrena a aquellos que lo siguen   | ,889 |
| Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y sus empleados  | ,897 |
| Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores  | ,897 |

---