



Forum Empresarial

ISSN: 1541-8561

forum@uprrp.edu

Centro de Investigaciones Comerciales e  
Iniciativas Académicas  
Puerto Rico

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso; Fischer, André Luis  
El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert  
Forum Empresarial, vol. 15, núm. 1, mayo, 2010, pp. 65-101  
Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas  
San Juan, Puerto Rico

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63115123004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert

Manuel Alfonso Garzón Castrillón / castrillonm@uninorte@edu.co  
Universidad del Norte  
Barranquilla, Colombia

André Luis Fischer / afischer@usp.br  
Universidad de Sao Paulo  
Sao Paulo, Brasil

### ■ RESUMEN:

Este artículo presenta los resultados obtenidos en la prueba piloto de instrumentos contruidos para cumplir con el objetivo específico de diseñar y convalidar instrumentos que permitan caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional. La escala de medición utilizada fue tipo Likert, la cual permitió establecer la pertinencia de la dimensión como variable de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional. Se utilizó el procedimiento de Análisis de Varianza –ANOVA– a una vía, con el paquete estadístico SPSS.<sup>1</sup> Se simplificaron 138 variables en 3 factores y 40 afirmaciones.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, modelos teóricos, capacidad de aprendizaje.

### ■ ABSTRACT:

This paper presents the results obtained in the pilot study of instruments created to comply the specific objective of designing and validating instruments to study the capacity of organizational learning. The Likert measurement scale was used because it allowed to establish the pertinence of the dimension as variable in the context of organizational learning. A One-way Analysis of Variance (ANOVA) was used, with statistical package SPSS. Some 138 variables in 3 factors and 40 affirmations were simplified.

**Keywords:** organizational learning, theoretical models, capacity of learning.

---

<sup>1</sup> Statistical Package for the Social Science 15.00.

## INTRODUCCIÓN

El estudio sobre el aprendizaje organizacional se inició en 1963 con la obra de Richard Cyert y James March, quienes presentaron cinco puntos claves sobre su teoría de la elección y control organizacional. Dos años después aparece el término aprendizaje organizacional, en una publicación de Miller y Cangelotti (1965), basándose en la Teoría de Contingencias<sup>2</sup>, quienes propusieron el modelo conceptual “adaptación-aprendizaje”, para explicar el porqué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo.

Aunque ya Follet et al. (1960), habían afirmado que las personas en las organizaciones pueden coordinar, ordenar y sistematizar el conocimiento con un gran aporte a la concepción de la organización y a la cooperación de sus componentes.

En este orden de ideas, a pesar de tener claro el origen del concepto, el primer obstáculo al que se enfrenta el investigador sobre aprendizaje organizacional es que la literatura sobre aprendizaje organizacional ha crecido en los últimos tiempos, no solamente en volumen, sino también, descoordinado las dimensiones del tema. La disciplina se sitúa en la confluencia de diferentes campos de investigación de forma interdisciplinaria, como lo afirma Dogson (1993): la psicología, la sociología, la economía y la administración.

De la misma forma, la capacidad de aprendizaje ha sido considerada y valorada como una variable multidimensional. A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales (Garzón, 2008): las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultu-

---

<sup>2</sup> Las investigaciones pioneras son las de la socióloga inglesa Joan Woodward (1965) quien a finales de los años cincuenta estudió cien firmas industriales en la región de South Essex, enfocándose en la relación entre tecnología y estructura organizacional, el contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología. No existe entonces una estructura organizacional óptima que sirva para todas las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de cada teoría (Desler, 1976).

ra y las condiciones para de aprendizaje. Según Bontis (1999) y Vera y Crossan (2000) estas variables se pueden caracterizar en dos dimensiones:

- 1) Una dimensión estática, constituida por contener reservas de conocimiento (Stocks of knowledge's), inmersos en la organización y que residen en los individuos, los grupos y en la propia organización; y
- 2) Una dimensión dinámica, determinada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de las reservas (Stocks of knowledge's), por medio de la activación de "flujos" de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento. Así, los almacenes de conocimiento son la entrada y salida de un conjunto de flujos o procesos de aprendizaje que, en la terminología de March (1991), hacen posible la exploración y la explotación de los conocimientos.

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

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

Como justificación se propone que la respuesta al problema de investigación planteado requiere el estudio de los factores internos y externos que inciden en el aprendizaje organizacional, debido a que este nuevo enfoque no está claramente establecido en las organizaciones. Teniendo en cuenta que la situación actual de las organizaciones se caracteriza por recursos disminuidos, que en lugar de ser una amenaza son una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje en donde el diálogo es la herramienta que agrega valor, con personas dispuestas a compartir conocimientos.

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

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

El proyecto es válido en la perspectiva de los objetivos planteados, porque permitió:

- Validar los instrumentos diseñados para caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional orientados a determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.
- Proporcionar instrumentos confiables para determinar la incidencia de los factores que determinan las fuentes, los niveles, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, en el contexto del marco teórico elaborado por el proyecto y su impacto en el aprendizaje organizacional.
- Generar conocimiento para el estudio del aprendizaje organizacional y su influencia sobre los resultados de la organización y la incidencia en la sostenibilidad de las organizaciones.

## **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico se basa en la propuesta de modelo de aprendizaje organizacional de Garzón (2008) quien establece que la primera variable se denomina fuentes; la segunda variable, sujetos; la

tercera, cultura y la cuarta, condiciones para el aprendizaje organizacional.

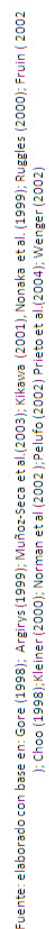
Entenderemos como definición de aprendizaje organizacional la siguiente: Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para producir nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, construyendo una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la sostenibilidad.

Las tipologías de conocimiento determinadas en el modelo son las de mayor relevancia y aplicabilidad al aprendizaje organizacional, y están determinadas por tres tipos de conocimiento: tácito, explícito y virtual. El conocimiento tácito es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el “know how”; es difícil de imitar, copiar o medir. El conocimiento explícito es comúnmente tangible. El conocimiento virtual surge en un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente.

De esta manera en las organizaciones se presenta conversión del conocimiento, el cual es un proceso esencial en el aprendizaje organizacional, que se basa en Nonaka et al. (1999) y Choo (2003). Estos autores plantean que la socialización se da cuando se comparte conocimiento, de tácito a tácito; la exteriorización se da en las organizaciones cuando se comparte conocimiento, de tácito a explícito-virtual; la combinación se presenta en las organizaciones cuando se comparte conocimiento, de explícito a explícito; y finalmente la interiorización se presenta cuando se comparte conocimiento: de explícito a tácito.

En el modelo propuesto por Garzón (2008), ilustrado en la Figura 1, la primera variable se denomina fuentes del aprendizaje organizacional y hace referencia a las distintas situaciones que deben ser consideradas y utilizadas para generar aprendizajes. Estas fuentes de aprendizaje están conformadas por: las crisis y los problemas; los clientes; las unidades especializadas; las adquisiciones; la competencia; la experiencia y los practicantes; la tecnología; las

## Modelo de Aprendizaje organizacional



AO=Aprendizaje organizacional

redes; la historia y los supuestos. La segunda variable se denomina sujetos del aprendizaje y estos son: individuos, equipos, organizaciones e inter-organizacional. La tercera variable es la cultura para el aprendizaje organizacional, que se entiende como 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. Las sub-variables de la cultura organizacional son: el concepto de hombre que tiene el líder de la organización; el sistema cultural y el clima organizacional. La cuarta variable del modelo se denomina condiciones para el aprendizaje organizacional debido a que se hace necesario que el conocimiento sea transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo y estas son: competencias; estructura; comunidades de práctica; comunidades de compromiso; comunidades de aprendizaje y memoria organizacional.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo empírico se llevó a cabo mediante el análisis de los datos obtenidos a través de un instrumento con escala Likert, aplicado a una muestra de ejecutivos de empresas de Santo Domingo en República Dominicana que estaban en proceso de formación directiva.

La escala tipo Likert utilizada como mecanismo de recolección de la información está desarrollado bajo la metodología pertinente. Esta es un tipo de escala aditiva que corresponde según Padua (1987) a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia) representa la propiedad que el investigador está interesado en medir, y las respuestas están solicitadas en el grado de acuerdo o en desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

Los pasos seguidos para la construcción de la escala tipo Likert fueron: en primer lugar la elaboración de una lista inicial de aseveraciones relevantes a la variable que se quiere medir; administración de la prueba a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces; luego la asignación de puntaje total a los ítems según la dirección



positiva o negativa de estos (confiabilidad); sometimiento del instrumento a la prueba de validez; análisis de los ítems con base en el cálculo del valor escalar de cada aseveración; eliminación de algunas aseveraciones con el criterio de ambigüedad y de inadecuación; y por último la validación y construcción del instrumento final.

La retroalimentación sobre el cuestionario inicial se realizó con una pre-prueba a través de encuentros personales con altos directivos que permitió confrontar los ítems de medición de las variables de análisis y subsanar posibles errores, ambigüedades y deficiencias de interpretación.

La metodología para el análisis empírico comprendió de dos pasos esenciales: en primer lugar, a fin de validar las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, se aplicó la técnica de análisis de *clusters*. El objetivo era segmentar la muestra en función de las cuatro variables del aprendizaje organizacional. En segundo lugar, para analizar el impacto de cada una las variables a saber: las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, en relación con la capacidad de aprendizaje y su incidencia en los resultados organizativos, se aplicó en cada uno de esos *clusters* dos análisis uni-variantes (media, desviación típica, valores máximos y mínimo). El primero se aplicó a los determinantes de la capacidad de aprendizaje para validar las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, y el segundo a los resultados organizacionales, tanto a los económicos como a los no económicos.

Asimismo, se aplicó el análisis de un test ANOVA, que permitió comprobar la significación estadística de las diferencias que se registran entre los valores medios de cada una de las variables y los resultados económicos y resultados no económicos en las cuatro situaciones planteadas.

Estos resultados se completaron con un test de Tukey que permitió identificar las diferencias significativas resultantes de las comparaciones dos a dos entre los cuatro conjuntos utilizando el paquete estadístico SPSS para Windows, Versión 15.0.

La medición de las variables de análisis se llevó a cabo mediante la utilización de escalas múltiples de medición, las cuales incrementaron la confianza acerca de la exactitud y la consistencia de la valo-

ración. Para la medida de las variables en términos cuantitativos se recurrió principalmente a escalas Likert de cinco posiciones.

La validación del instrumento tipo Likert, requirió la aplicación del análisis factorial de componentes principales con la rotación Varimax, con el paquete estadístico SPSS, y la utilización de escalas múltiples de medición para cada variable, para verificar si los ítems correspondientes se ajustaban al constructo estipulado.

Este análisis de componentes principales permitió resumir la información y la estructura de cada una de las diferentes variables que se necesitan para el análisis. Dicho análisis se realizó individualmente para cada variable mediante pruebas de fiabilidad.

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

La elaboración del instrumento de la investigación se realizó mediante cuadros metodológicos, para posteriormente estructurar la primera versión del instrumento a utilizar en la investigación. En la prueba piloto del instrumento tipo Likert, se escogieron aleatoriamente 35 personas de los directivos que participan en programas de formación directiva en Barna Business School<sup>3</sup>, los cuales conformaron la muestra, considerada representativa según los planteamientos de Isikawa (1985), al plantear que para universos pequeños, una muestra de 35 personas es representativa.

Los resultados obtenidos con el método de componentes principales y el coeficiente de correlación permiten determinar ítems redundantes. Este método los comprime, generando un índice y un coeficiente de correlación y la raíz característica de la varianza de cada ítem para eliminar aquellos redundantes.

Se diseñó un instrumento compuesto de 138 ítems en una escala Likert con los cuales se buscó medir la creación e impulso del factor organizacional. (Ver Apéndice 1). La Tabla 1 muestra la estructura del cuestionario. Un análisis detallado de este ítem permitió determinar dichos factores (Plazas, 2005; citado por Garzón, 2008). Con este primer paso, a partir de una encuesta piloto se evaluó

---

<sup>3</sup> Escuela de Negocios que funciona en República Dominicana en convenio con la Universidad de Barcelona para la doble titulación del MBA.

la pertinencia de los ítems que comprenden el test, buscando ante todo que estos sean determinantes de los factores y por tanto claves en la evaluación de los objetivos. Los ítems se construyeron siguiendo el marco conceptual y la pertinencia de cada ítem en el test, los cuales dependen en gran parte de su formulación y del conocimiento y experiencia del investigador. Algunos ítems de los que presentaron correlación cercana a .90 se excluyeron en el instrumento, por cuanto se creyó que su importancia no era relevante basado en el resultado estadístico.

Para efectos de análisis de los resultados se siguió el siguiente plan de análisis estadístico: una primera parte del análisis se realizó considerando las dimensiones de cada una de las áreas de evaluación relacionadas con el aprendizaje organizacional, posteriormente con base en la matriz de correlación<sup>4</sup> se descompuso el análisis de componentes principales buscando la generación un nuevo indicador.

Con el objeto de asegurar la contribución del puntaje medio de la dimensión con respecto al total se estableció la correlación entre dichos puntajes. Esta correlación permitió mostrar la pertinencia de la dimensión, como variable de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional, y la obtención de los siguientes resultados (ver Tabla 2):

**Variable cultura para el aprendizaje organizacional:** para esta variable se diseñaron 26 afirmaciones (ver cuadro metodológico), y con la aplicación de los datos estadísticos, componentes principales y coeficiente de relación como se puede ver la matriz de coeficiente de correlación de cultura para el aprendizaje organizacional en la Tabla 3, se logró eliminar las preguntas redundantes, y quedaron siete (7) afirmaciones con un índice del 24.53 %, confirmada en la Tabla 4 con el resultado de la aglomeración de los clusters y cuyos resultados se pueden ver en la Figura 2, en el dendograma del coeficiente de correlación de cultura para el aprendizaje organizacional.

---

<sup>4</sup> Sirve para determinar cuáles ítems contribuyen más a explicar el concepto.

**Tabla 1**  
**Estructura del Cuestionario**

<b>Dimensión</b>	<b>Número de Pregunta</b>
<b>Sub-variable: Fuentes del aprendizaje organizacional</b>	
Las crisis y los problemas	1,44,87,2,45,88
Los clientes	3,46,89,4,47
Las unidades especializadas	90,5,48,91,6,49,92,129
Las adquisiciones	7,50,93,8,51
La competencia	94,9,52,95
La experiencia y los practicantes	10,53,96,11,54,97,12,55,98,13
Tecnología	56,99,14,57,100,58,15,101,13,138
La historia de la organización	16,59,102,17,60
Supuestos compartidos	19,103,18,61,104
<b>Sub-variable: Condiciones para el aprendizaje organizacional</b>	
Competencias para el aprendizaje	62,105,20,63,106
Comunidades de aprendizaje	21,64,107,22,65,108,23,66,109
Comunidades de compromiso	24,110,25,67,68,111,135
Comunidades de práctica	26,69,27,112,70

**Tabla 1 (Cont.)**  
**Estructura del Cuestionario**

Sub-variable: Niveles del aprendizaje organizacional	
Aprendizaje individual	113,28,71,29,114,72,115, 137
Aprendizaje en equipo	30,73,116,31,74,117, 133, 136
Aprendizaje organizacional	32,75,118,33,76
Aprendizaje inter-organizacional	119,34,77,120,130
Sub-variable: Cultura para el aprendizaje organizacional	
Estructura	35,78,121,36,79,122,132
Concepto que tiene el líder del hombre en la organización	37,80,123,38,134
Sistema cultural	81,12,39,82,125,40,83
Clima organizacional	126,41,84,127,42,85,128,43,86

**Tabla 2**  
**Peso porcentual de las variables**

No.	Variables	Porcentajes %	Peso de las variables
1	Cultura para el aprendizaje organizacional	38.2	0.2453
2	Sujetos del aprendizaje organizacional	49.5	0.3175
3	Condiciones para el aprendizaje organizacional	39.9	0.2561
4	Fuentes para el aprendizaje organizacional	28.22	0.1811
	<b>Total</b>	155.8	1

**Tabla 3**  
**Matriz de coeficiente de correlación de cultura**  
**para el aprendizaje organizacional**

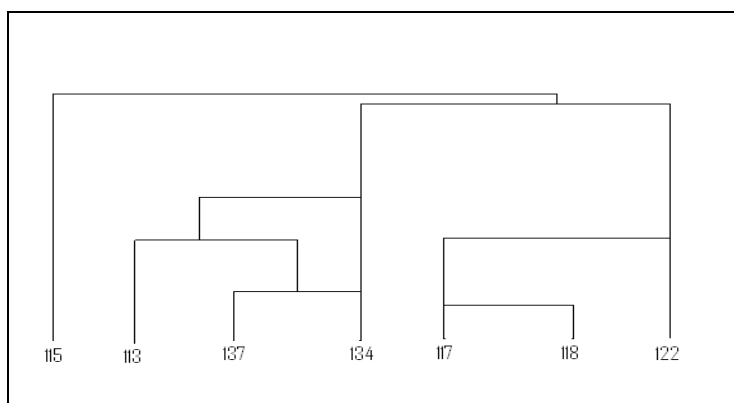
	Var 113	Var 115	Var 117	Var 118	Var 122	Var 134	Var 137	Total
Var 113	1	0.469	0.051	0.337	0.48	0.679	0.749	
Var 115	0.469	1	0.512	0.138	0.597	0.4	0.018	
Var 117	0.051	-0.512	1	0.774	-0.742	-0.508	-0.076	
Var 118	0.337	0.138	0.774	1	-0.48	-0.324	-0.125	
Var 122	0.48	0.597	0.742	-0.48	1	0.599	0.344	
Var 134	0.679	0.4	0.508	-0.324	0.599	1	0.869	
Var 137	0.749	0.018	0.076	-0.125	0.344	0.869	1	
Total	3.767	2.112	0.013	1.32	1.799	2.716	2.779	3.805
Base	0.99	0.555	0.003	0.346	0.472	0.713	0.73	
Latent root	0.98	0.308	1.301	0.12	0.223	0.509	0.533	2.675
% prim com	38.2%							

Var=número de preguntas

**Tabla 4**  
**Aglomeración de los clusters**

Etapa	Combinación de cluster		Coeficiente de correlación
	Cluster uno	Cluster dos	
1	134	137	0.8690
2	117	118	0.7740
3	113	137	0.7490
4	117	122	-0.7420
5	113	134	0.6790
6	122	134	0.5990
7	115	122	0.5970

**Figura 2**  
**Dendograma del coeficiente de correlación de cultura para el aprendizaje organizacional**



**Para la variable sujetos para el aprendizaje organizacional:** se diseñaron 22 afirmaciones, y con la aplicación de los datos estadísticos, componentes principales y coeficiente de relación, se logró eliminar las preguntas redundantes, y quedando cinco (5) afirmaciones con un índice del 31.7%, confirmada en la Tabla 5 matriz de coeficiente de correlación de sujetos del aprendizaje organizacional con el resultado de aglomeración de los clusters de la Tabla 6 y cuyos resultados se pueden ver en la Figura 3, en el dendograma del coeficiente de correlación de sujetos del aprendizaje organizacional.

**Tabla 5**  
**Matriz de coeficiente de correlación de sujetos del aprendizaje organizacional**

	var_91	var_92	var_93	var_97	var_110	Total
Var_91	1.0000	0.3967	-0.1461	0.0607	0.2802	
Var_92	0.3967	1.0000	-0.2790	0.3651	0.5112	
Var_93	0.1461	-0.2790	1.0000	0.6146	0.6730	
Var_97	0.0607	0.3651	0.6146	1.0000	0.7821	
Var_10	0.2802	0.5112	0.6730	0.7821	1.0000	
Total	159145452	199399257	186257618	282247345	324657291	339368083
Base	0.4689	0.5876	0.5488	0.8317	0.9567	
Latent root	0.2199	0.3452	0.3012	0.6917	0.9152	24732432
% prim com	49.5%					

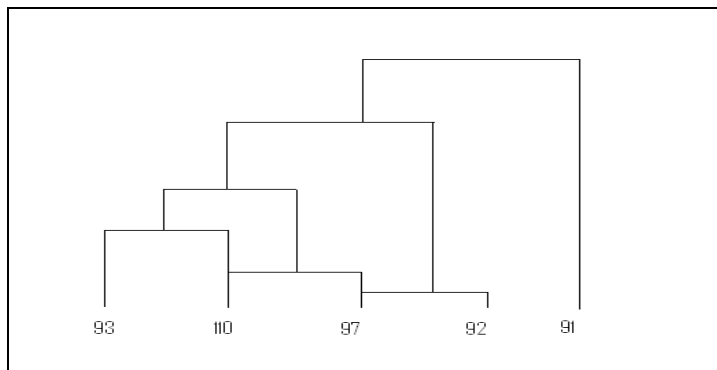
Var=número de preguntas



**Tabla 6**  
**Aglomeración de los clusters**

<i>Etapa</i>	<i>Combinación de cluster</i>		<i>Coefficiente de correlación</i>
	<i>Cluster uno</i>	<i>Cluster dos</i>	
1	97	110	0.7821
2	93	110	0.6730
3	93	97	0.6140
4	92	110	0.5110
5	91	92	0.3960

**Figura 3**  
**Dendograma del coeficiente de correlación de**  
**sujetos del aprendizaje organizacional**



**Para la variable condiciones para el aprendizaje organizacional:** se diseñaron 25 afirmaciones (ver cuadro metodológico), y con la aplicación de los datos estadísticos, componentes principales y coeficiente de relación, se logró eliminar las preguntas redundantes y quedaron seis (6) afirmaciones con un índice del 25.6 %, confirmada en la Tabla 7 matriz de coeficiente de correlación de sujetos del aprendizaje organizacional con el resultado de aglomeración de los clusters de la Tabla 8 y cuyos resultados se pueden ver en la Figura 4, en el dendograma del coeficiente de correlación de condiciones para el aprendizaje organizacional.

Tabla 7  
Componentes principales y coeficiente de correlación de condiciones para el aprendizaje organizacional.

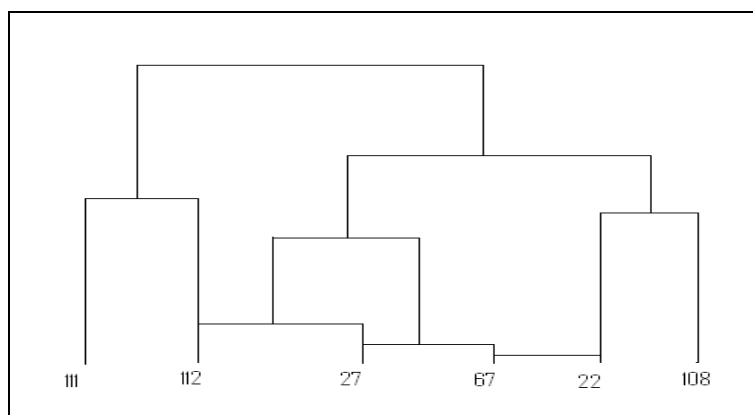
	Var 22	Var 27	Var 67	Var 106	Var 111	Var 112	Total
Var 22	1	-0.509	-0.832	0.653	-0.314	-0.272	
Var 27	-0.509	1	-0.8	-0.004	0.125	0.764	
Var 67	-0.834	0.8	1	-0.4	0.299	0.669	
Var 106	0,653	-0.004	-0.4	1	0.376	0.407	
Var 111	-0.314	0.125	0.2999	0.376	1	0.595	
Var 112	-0.272	0.764	0.669	0.407	0.595	1	
Total	0.274	2.176	1.536	0.203	2.083	3.164	3.273
Base	-0.083	0.664	0.469	0.62	0.636	0.966	
Latent root	0.007	0.0441	0.22	0.385	0.404	0.934	2.393
% prim com	0.398						

Var=número de preguntas

**Tabla 8**  
**Aglomeración de los clusters**

Etapas	Combinación de cluster		Coeficiente de correlación
	Cluster uno	Cluster dos	
1	22	67	-0.832
2	27	67	0.800
3	27	112	0.764
4	67	112	0.669
5	22	108	0.653
6	111	112	0.590

**Figura 4**  
**Dendograma del coeficiente de correlación de sujetos**  
**para el aprendizaje organizacional**



**Para la variable fuentes para el aprendizaje organizacional:** se diseñaron cincuenta y seis (56) afirmaciones (ver cuadro metodológico), y con la aplicación de los datos estadísticos, componentes principales y coeficiente de relación, se logró eliminar las preguntas redundantes, y quedaron diez y nueve (19) afirmaciones con un índice del 18.11%, confirmada en la Tabla 9 matriz de coeficiente de correlación de sujetos del aprendizaje organizacional con el resultado de aglomeración de los clusters de la Tabla 10 y cuyos resultados

se pueden ver en la Figura 5, en el dendograma del coeficiente de correlación de sujetos para el aprendizaje organizacional.

El rediseño del instrumento se realizó basado en los resultados anteriores, elaborando nuevos cuadros metodológicos y la nueva versión del instrumento propuesto para la investigación (ver Apéndice 1). Del análisis realizado surgió el rediseño del instrumento en tres variables que agrupan a las fuentes la cultura y las condiciones para el aprendizaje organizacional. Las cargas o correlaciones establecidas para cada una de las variables con los tres componentes del sistema original permitió ratificar que las variables están más identificadas con el factor uno que con los demás factores. Por esta razón, con el fin de ver la afinidad de las variables con los tres factores simultáneamente, se rotan los ejes de sistema factorial de forma ortogonal.

Adicionalmente, se encontró que las variables que no tienen representación en ninguno de los tres factores son las que corresponden a los sujetos del aprendizaje organizacional, por tanto no se incluyen en el instrumento final a utilizar en esta investigación.

Con la matriz de factores y preguntas que se muestra en la Tabla 9, se identificó la afinidad que las variables tienen con cada factor y cuáles pueden ser suprimidas del instrumento de medición. Para ellos se seleccionan las variables que tienen correlaciones mayores a 0.6 con cualquiera de las 3 componentes.

De las 138 preguntas se seleccionaron las que mostraron una carga mayor a 0.6 y comunidades de comportamiento superiores al 50.0 % entre las demás variables. Gracias a esta identificación empírica se observa que los 3 factores son como lo muestra la Tabla 10: Cultura para el aprendizaje organizacional, Fuentes para el aprendizaje organizacional y Condiciones para el aprendizaje organizacional.

El factor Cultura para el aprendizaje organizacional está explicado por las respuestas del indicador de Cultura para el aprendizaje organizacional y con las preguntas numeradas en el nuevo instrumento como 11,13,15,17,19,30.

El factor Fuentes para el aprendizaje organizacional está explicado por las respuestas del indicador de fuentes del aprendizaje organizacional y con las preguntas numeradas en el nuevo instrumento como 6,8,10,12,14,16,18,20,21,22,23,24,25,26,35,36,37, 38,39,40.

El factor Condiciones para el aprendizaje organizacional está explicado por las respuestas del indicador de condiciones para el aprendizaje organizacional y con las preguntas numeradas en el nuevo instrumento como 1,2,3,4,5,7,9,25,27,28,29,31,33,34.

Todas las preguntas relacionadas con los sujetos del aprendizaje organizacional fueron eliminadas en el nuevo instrumento porque mostraron una carga mayor a 0.6. Hasta aquí se determina la forma de simplificar las 138 variables en tres factores.

Tabla 9  
Matriz de los coeficientes de correlación de fuentes para el aprendizaje organizacional

	var_4	var_6	var_9	var_12	var_14	var_49	var_50	var_52	var_60	var_61	var_89	var_91	var_92	var_95	var_96	var_97	var_100	var_101	var_104
var_4	1	-0.4804	-0.1938	-0.9120	0.4850	-0.0313	-0.4427	-0.0158	<b>-0.3722</b>	0.147924	-0.7136	-0.7094	-0.9142	0.0224	-0.4123	-0.5930	-0.6797	0.4589	-0.1022
var_6	-0.4804	1	-0.2439	0.1849	-0.1578	-0.1059	0.4879	-0.1700	<b>0.6045</b>	0.304744	-0.0683	0.4231	0.5749	0.0533	0.7458	0.7153	-0.2726	-0.0833	0.6886
var_9	-0.1938	-0.2439	1	0.4155	-0.2595	0.1999	0.1372	0.8702	<b>-0.3574</b>	0.118742	0.6540	0.1386	0.0508	0.7531	0.2289	-0.0033	0.4247	0.4325	0.3324
var_12	-0.9120	0.1849	0.4155	1	-0.7062	0.3393	0.5483	0.0846	<b>-0.0282</b>	-0.418833	0.9316	0.8032	0.8721	0.2056	0.3851	0.2489	0.8894	-0.5231	-0.0660
var_14	0.4850	-0.1578	-0.2595	-0.7062	1	-0.8885	-0.9175	0.2245	<b>0.5388</b>	0.762493	-0.7536	-0.9402	-0.7341	-0.5282	-0.6423	0.2866	-0.6205	0.6488	0.0568
var_49	-0.0313	-0.1059	0.1999	0.3393	-0.8885	1	0.8000	-0.2660	<b>-0.8245</b>	0.812991	0.5013	0.6974	0.3546	0.6008	0.4870	-0.6563	0.3798	-0.5138	-0.1549
var_50	-0.4427	0.4879	0.1372	0.5483	-0.9175	0.8000	1	-0.2505	<b>-0.3428</b>	-0.537301	0.5378	0.9218	0.7395	0.5769	0.8731	-0.0869	0.3097	-0.5153	0.2653
var_52	-0.0158	-0.1700	0.8702	0.0846	0.2245	-0.2660	-0.2505	1	<b>0.0000</b>	0.575181	0.2707	-0.2790	-0.2434	0.5313	0.0346	0.2573	0.0619	0.7850	0.5002
var_60	-0.3722	0.6045	-0.3574	-0.0282	0.5388	-0.8245	-0.3428	0.0000	1	0.671044	-0.3332	-0.2203	0.1623	-0.5692	-0.0346	0.9093	-0.2848	0.1717	0.3368
var_61	0.1479	0.3047	0.1187	-0.4188	0.7625	-0.8130	-0.5373	0.5732	<b>0.6710</b>	1	-0.4774	-0.6234	-0.3961	-0.0644	-0.0588	0.6701	-0.5993	0.8436	0.5587
var_89	-0.7136	-0.0683	0.6540	0.9316	-0.7536	0.5013	0.5378	0.2707	<b>-0.3332</b>	-0.477357	1	0.7318	0.6861	0.4507	0.3455	-0.0089	0.9144	-0.3769	-0.0843
var_91	-0.7094	0.4231	0.1386	0.8032	-0.9402	0.6974	0.9218	-0.2790	<b>-0.2203</b>	0.623405	0.7318	1	0.9160	0.3662	0.7205	0.0281	0.6042	-0.6968	0.0539
var_92	-0.9142	0.5749	0.0508	0.8721	-0.7341	0.3546	0.7395	-0.2434	<b>0.1623</b>	-0.396128	0.6861	0.9160	1	0.1050	0.6267	0.3797	0.6104	-0.6602	0.0976
var_95	0.0224	0.0533	0.7531	0.2056	-0.5282	0.6008	0.5769	0.5313	<b>-0.5692</b>	-0.064442	0.4507	0.3662	0.1050	1	0.6568	-0.2180	0.0932	0.2944	0.5428
var_96	-0.4123	0.7458	0.2289	0.3851	-0.6423	0.4870	0.8731	0.0346	<b>-0.0346</b>	0.058769	0.3455	0.7205	0.6267	0.6568	1	0.2650	0.0018	-0.1123	0.6979
var_97	-0.5930	0.7153	-0.0033	0.2489	0.2866	-0.6563	-0.0869	0.2573	<b>0.9093</b>	0.670067	-0.0089	0.0281	0.3797	-0.2180	0.2650	1	-0.0975	0.2296	0.5733
var_100	-0.6797	-0.2726	0.4247	0.8894	-0.6205	0.3798	0.3097	0.0619	<b>-0.2845</b>	0.599263	0.9144	0.6042	0.6104	0.0932	0.0018	-0.0975	1	-0.5537	-0.4498
var_101	0.4589	-0.0833	0.4325	-0.5231	0.6488	-0.5138	-0.5153	0.7850	<b>0.1717</b>	0.843604	-0.3769	-0.6968	-0.6602	0.2944	-0.1123	0.2296	-0.5537	1	0.5869
var_104	-0.1022	0.6886	0.3324	-0.0660	0.0568	-0.1549	0.2653	0.5002	<b>0.3368</b>	0.658687	-0.0843	0.0539	0.0976	0.5428	0.6979	0.5733	-0.4498	0.5869	1

Var=número de preguntas

**Tabla 10**  
**Objetivos Específicos, Variables y Afirmaciones**

No	Objetivo específico	Variable	Afirmaciones
1	Entender el propósito que las personas tienen sobre la permeabilidad del aprendizaje organizacional en las organizaciones.	Cultura para el aprendizaje organizacional	11,13,15,17,19,30
2	Identificar cuales fuentes de aprendizaje son percibidas por las personas como necesarias para los procesos de aprendizaje organizacional.	Fuentes del aprendizaje organizacional	6,8,10,12,14,16,18,20,21,22,23,24,25,26,35,36,37,38,39,40
3	Determinar las condiciones para impulsar el aprendizaje organizacional en cuanto a competencias; comunidades de aprendizaje; comunidades de compromiso; comunidades de práctica; estructura y memoria organizacional y su incidencia en el aprendizaje.	Condiciones para el aprendizaje organizacional	1,2,3,4,5,7,9,25,27,28,29,31,33,34.
4	Determinar cómo influye el aprendizaje organizacional sobre los resultados de la organización	Las cuatro variables	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40

## CONCLUSIONES

Una primera aproximación al aprendizaje organizacional confirma la necesidad que tienen hoy las empresas, y en general las organizaciones, de nuevas herramientas de gestión que permitan abordar nuevas realidades a las que se enfrentan las personas en su día a día y especialmente con la forma de crear valor. El aprendizaje organizacional es pertinente porque el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier lugar a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

El objetivo general planteado para este estudio, que fue diseñar instrumentos que permitieran caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional y determinar cómo influyen sobre los resultados de las organizaciones,<sup>5</sup> se logró al poder identificar la afinidad de las variables con cada factor entre las que se incluyeron las que tienen correlaciones mayores a .6 con cualquiera de los tres componentes.

Las cargas o correlaciones establecidas para cada una de las variables con los tres componentes del sistema original permite ratificar que las variables están más identificada con el factor uno que con los demás factores. Por esta razón, con el fin de ver la afinidad de las variables con los tres factores simultáneamente se rotan los ejes de sistema factorial de forma ortogonal, de lo cual se encontró que las variables que no tienen representación en ninguno de los tres factores son las que corresponden a los sujetos del aprendizaje organizacional, por tanto no se incluyen en el instrumento final a utilizar en la investigación.

La aplicación de las pruebas estadísticas ha permitido determinar la forma de simplificar las 138 variables en tres factores a saber: la cultu-

---

<sup>5</sup> En este artículo se presentan los resultados de la prueba piloto de un instrumento que se utilizó en un estudio realizado en Brasil, República Dominicana y Colombia (2009).



ra para el aprendizaje organizacional, las fuentes para el aprendizaje organizacional y las condiciones para el aprendizaje organizacional.

Finalmente el rediseño del instrumento se realizó elaborando nuevos cuadros metodológicos y la nueva versión del instrumento propuesto para la investigación. Del análisis anterior se logró el rediseño de un instrumento confiable en tres variables que agrupan a las fuentes para el aprendizaje organizacional y las condiciones para el aprendizaje organizacional, que permitirán caracterizar la capacidad del aprendizaje organizacional.

## REFERENCIAS

- Argyris, C. & Schön S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Editorial Oxford Press.
- Brontis, N. (1999). La gestión humana y el aprendizaje organizacional. Intellectual Capital. MC Master University, Canadá.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Choo Chu, W. (1998). *La organización inteligente*. México D.F.: Editorial Oxford Press.
- Dogson, M. (1993). Organization learning, review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Fiol, M. & Liles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-013.
- Follett, M. P. (1960). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. E. M. Fox & L. Urwick, Eds. New York: Pitman.
- Fruin, M. (1996). *Knowledge works*. New York: Oxford Press.
- Garzón, M. A. (2008). Marco teórico del aprendizaje organizacional. Avance de tesis posdoctoral. Presentado en la Universidad de Sao Paulo, Brasil.
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. España: Editorial Granica.
- Hall, R. (1986). *Organización estructura y procesos*. México: Prentice Hall.
- Harung, H. S. & Harung, L. M. (1995). Enhancing organizational performance by strengthening diversity and unity. *Learning Organization Journal*, 2(2), 9-19.
- Hornby, D. & Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management? *Personnel Management*, 21(1), 48-61.
- Kleiner, A. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*. México D.F., Oxford Press.
- Koffman, F. & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71.
- Muñoz-Seca, B. et al. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (M. Hernández Kocka, Trad.). México: Oxford University Press.
- Norman, O. et al. (2002). Knowledge management best practice in national sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 264-280.
- Palacios, M. (2000). Processes and strategies. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 6(15), 31-39.
- Padua, J. (1987). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Peluffo, M. et al. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Editorial ILPES.
- Prieto, I. et al. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 47-75.
- Revans, R. W. (1984). *The origins and growth of action learning*. London: Chartwell-Bratt.
- Ruggles, Rudy et al. (1999). *La ventaja del conocimiento*. México: Editorial CECSA.
- Vera, A. et al. (2000). Situated action: A symbolic interpretation. *Cognitive Science*, 17(1) 7-48.
- Wagner, E. (2002). The new frontier of learning object design. *The Learning Development Journal*. Disponible en: [www.elearning-guild.com](http://www.elearning-guild.com).
- Zenick, N. (1999). "Ten years' hard study in return of honor" is the belief rooted in Chinese society. ...Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.

APÉNDICE 1

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES DE SANTO DOMINGO (RD) Y SAO PAULO (BRASIL)

INSTRUMENTO PILOTO DE INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

Este instrumento fue diseñado con el propósito de identificar los factores que inciden en la creación e impulso del Aprendizaje Organizacional en organizaciones de Santo Domingo (RD) y Sao Paulo (Brasil).  
Le pedimos que al contestar lo hagan de la manera más franca y consciente posible, no existe respuesta correcta o incorrecta, es el resultado de su reflexión.  
La información aquí suministrada es de total confidencialidad, por lo tanto no escriba el nombre de la entidad, ni el suyo.  
Gracias.

1. Preguntas Generales

Cargo \_\_\_\_\_

¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 años \_\_\_\_\_ de 1 a 3 \_\_\_\_\_ de 4 a 6 \_\_\_\_\_ de 7 a 9 \_\_\_\_\_ más de 10 \_\_\_\_\_

1.3. Sector al que se pertenece su empresa:

Industria manufacturera \_\_\_\_\_ Comercio \_\_\_\_\_ Minería \_\_\_\_\_  
Agricultura \_\_\_\_\_ Hoteles y restaurantes \_\_\_\_\_ Transporte \_\_\_\_\_  
Intermediación financiera \_\_\_\_\_ Actividades inmobiliarias \_\_\_\_\_  
Administración Pública \_\_\_\_\_ Educación \_\_\_\_\_ Servicios sociales y de salud \_\_\_\_\_  
Otra actividad, ¿cuál? \_\_\_\_\_

2. Al contestar tenga en cuenta su experiencia en la organización, marque con una (x) la respuesta que más se aproxime a su percepción y comportamiento, cada afirmación tiene un grado de intensidad que va de menos a mas.

N	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Hay formación en competencias para solucionar problemas imprevistos.					
2	Los empleados reciben conocimientos que les permiten solucionar problemas imprevistos					
3	Existen procesos claramente definidos para recopilar información de los clientes					
4	Utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes					
5	La organización impulsa el aprendizaje de los conocimientos generados por las unidades especializadas.					
6	Existen políticas para divulgar entre los empleados, el conocimiento generado por las unidades especializadas.					
7	Se premia a los empleados que aprenden buenas prácticas de las organizaciones adquiridas					
8	Existen procedimientos para compartir el conocimiento adquirido.					
9	Utilizan, soporte tecnológico para procesar la información obtenida del monitoreo a la competencia.					
10	La organización aprende de sus aciertos y errores					
11	Existen personas indispensables para la organización					
12	La organización aprende y documenta los conocimientos que recibe de los practicantes(pasantes)					
13	Se fomenta el uso del conocimiento adquirido de la experiencia y los practicantes					
14	La organización invierte en tecnología informática para fomentar el aprendizaje organizacional.					
15	La organización facilita el trabajo en red de los empleados					
16	La historia de la organización refuerzan el sentido de pertenencia de los empleados					
17	Se fomenta la reflexión sobre acontecimientos importantes de la organización					
18	Los empleados aprenden de las creencias, principios y valores de la organización.					
19	Modifica el comportamiento de los empleados conocer las creencias, principios y valores de la organización.					

[illegible]

- 20 Se realiza un inventario de competencias en las organización
- 21 Existen en la organización grupos de personas que se reúnen para aprender
- 22 Se desarrollan procesos de aprendizaje colectivo a través de cursos On-line.
- 23 Se comparten necesidades comunes de conocimientos en torno a situaciones laborales
- 24 Se fomentan procesos orientados a compartir valores y creencias básicas en la organización
- 25 Existe una visión del conocimiento compartida por los empleados de la organización
- 26 La organización facilita espacios para compartir buenas practicas entre los empleados.
- 27 Se comparten en reuniones de negocios de los directivos de la organización, practicas exitosas
- 28 La organización desarrolla programas orientados a disminuir la resistencia a aprender de sus empleados
- 29 El aprendizaje individual orienta todos los procesos de gestión humana en la organización
- 30 Los equipos de trabajo aprenden resolviendo problemas, alcanzando fines, y estableciendo procesos
- 31 Se promueve la integración de los empleados a un nuevo equipo y su compromiso con él.
- 32 La organización logra que el aprendizaje permita solucionar problemas y una continua formación
- 33 Se fomenta la formación en conocimientos superiores a los requeridos de forma inmediata por los empleados
- 34 Se aprenden como práctica formal, buenas prácticas de las organizaciones del grupo o de la cadena de valor.
- 35 Las relaciones entre los empleados de la organización son de apoyo y desarrollo para aprender
- 36 La estructura permite que cada empleado aprenda por pertenecer a diferentes equipos en estructuras entrelazadas
- 37 Existen competencias genéricas basadas en el concepto que tiene el líder del ser humano.
- 38 Los conocimientos de los empleados que encajan en la organización permiten generar nuevos aprendizajes.
- 39 Se conservan historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre los fundadores o directivos que permitan aprender



[illegible]

- 60 Se fomenta utilizar la historia de la organización para aprender
- 61 Se fomenta compartir las creencias, principios y valores de la organización.
- 62 Se fomenta entre los empleados la capacidad de aprender y a desaprender
- 63 Se fomenta que las competencias desarrolladas se compartan entre los empleados
- 64 Capacitan a la cadena de valor, clientes, distribuidores y proveedores, en la organización
- 65 La organización fomenta el uso de foros de discusión entre sus empleados
- 66 Fomenta la organización la interacción virtual entre empleados de diferentes niveles y funciones
- 67 Hay compromiso profundo de las directivas con los valores y las creencias de la organización
- 68 Existen espacios para discutir los valores y las creencias básicas de la organización
- 69 Se capacita a los empleados para que conformen grupos que compartan sus buenas prácticas
- 80 Se utilizan los grupos conformados para compartir buenas prácticas y aprender
- 81 Se impulsa el autoaprendizaje en los empleados de la organización
- 82 Se fomenta confianza entre los empleados para compartir y aprender
- 83 Se documenta el conocimiento generado por los equipos de trabajo para el aprendizaje colaborativo
- 84 Se fomenta al discusión y el diálogo en los equipos de trabajo.
- 85 El aprendizaje es considerado por la organización como inseparable del trabajo cotidiano
- 86 Se fomenta el uso de los conocimientos generados por la organización
- 87 La organización aprende y difunde su conocimiento corporativo y/o entre organizaciones de la cadena de valor.
- 88 La organización esta estructurada como equipos de trabajo micro-organizacionales para aprender
- 89 La estructura permite flujos de información distribuida para el aprendizaje de todos los empleados



- 90 Aprovecha la organización el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles.
- 91 Hay programas formales de aprendizaje para compartir, organizar e implementar los valores organizacionales
- 92 Los contenidos ideológicos de los valores y principios se tiene en cuenta para la toma de decisiones
- 93 Se manifiesta formalmente el compromiso con la ética como expresión de los valores y se fomenta el aprendizaje
- 94 El cambio es bienvenido como muestra de aprendizaje y logros en la organización
- 95 Existen redes de formación interna y externa fomentan el aprendizaje organizacional
- 96 Se anima a los empleados a utilizar en el trabajo en las nuevas destrezas aprendidas
- 97 Existen procedimientos escritos para solucionar problemas previstos
- 98 Se fomenta el uso de los conocimientos desarrollados para solucionar problemas previstos
- 99 La organización tiene una sólida red de ex empleados con los que se mantiene comunicación.
- 100 La organización tiene unidades especializadas que generen conocimiento nuevo
- 101 Se fomenta el análisis, evaluación e integración del conocimiento generado por la Unidades especializadas
- 102 Se fomenta el uso del conocimiento nuevo generado por las unidades especializadas.
- 103 Se adquieren conocimientos fundamentales para la organización, de quien los posea.
- 104 Se fomenta el monitoreo permanente de los clientes para aprender de ellos
- 105 La organización dispone de soporte tecnológico para utilizar la información obtenida de los competidores
- 106 Se pierde conocimiento crítico de la organización
- 107 Se documentan los conocimientos que utilizan los empleados para su trabajo
- 108 Se fomenta compartir los conocimientos y experiencias con sus compañeros
- 109 Se capacita a los empleados para el uso de la tecnología informática como medio de aprendizaje.

[illegible]

[illegible]

- Existen “páginas amarillas” con información del conocimiento que tienen los empleados
- La organización utiliza la plataforma tecnológica para transmitir información documental
- Se transmiten por diferentes medios los acontecimientos importantes de la organización.
- La organización estimula la comprensión de los valores y creencias básicas.
- Los empleados comparten y entienden la imagen de futuro de la organización
- Se aplica la gestión por competencias en la organización
- Se utilizan las competencias desarrolladas para aprender
- Fomenta la organización espacios compartidos para aprender colectivamente
- Se han auto-organizado grupos que se reúnen para aprender
- La organización tiene una agenda de aprendizaje para todos sus empleados
- Se han conformado grupos que comparten intereses con la organización
- Se utiliza el conocimiento de los valores y creencias básicas para aprender
- La interacción social permite impulsar acciones para compartir espontáneamente buenas practicas
- Se establecen que competencias debe aprender cada empleado para el desempeño de su trabajo
- Los empleados están motivados mas halla de lo que es “hacer un buen trabajo” para aprender.
- Se impulsa en los empleados la consulta de bases de datos necesarias para aprender de otras experiencias
- Se incentiva en los equipos de trabajo el libre flujo de ideas conflictivas que permitan nuevas soluciones
- Se fomenta el uso del conocimiento generado por los equipos de trabajo
- Se fomenta la revisión y actualización de los supuestos que determinan la forma de trabajar en la organización.
- La organización desarrolla investigación conjunta con el corporativo y/o organizaciones de la cadena de valor.


- 130 La organización logra el uso del conocimiento corporativo y/o entre las organizaciones de su cadena de valor.
- 131 La organización esta estructurada para aprender de los nuevos flujos de conocimientos posibles por la tecnología
- 132 La estructura favorece el aprendizaje de sus empleados abordando problemas y encontrando soluciones
- 133 Fomenta la organización a compartir aprendizajes, entre los empleados que encajan en su filosofía.
- 134 Se ha logrado que se cumpla con la declaración:” el ser humano es lo mas importante para la organización” .
- 135 Compartir las declaraciones formales de la filosofía, credos, misión, visión permiten aprender en la organización
- 136 Los equipos informales y los de práctica profesional actúan abiertamente para aprender en la organización.
- 137 Están establecidas las competencias requeridas y se utiliza el lugar de trabajo para la formación
- 138 La organización elimina los obstáculos a al transferencia de conocimientos

## APÉNDICE 2

### INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE BARRANQUILLA (COLOMBIA), SANTO DOMINGO  
(REPUBLICA DOMINICANA) Y SAO PAULO (BRASIL)

#### INTRODUCCIÓN

Este instrumento fue diseñado con el propósito de identificar los factores que inciden en la creación e impulso del Aprendizaje Organizacional en empresas de Barranquilla (Colombia), Santo Domingo (RD) y Sao Paulo (Brasil)

Le pedimos que al contestar lo hagan de la manera más franca y consciente posible, no existe respuesta correcta o incorrecta, es el resultado de su reflexión.

La información aquí suministrada es de total confidencialidad, por lo tanto no escriba el nombre de la entidad, ni el suyo.

Gracias.

#### 1. Preguntas Generales

Cargo Alta Dirección \_\_\_\_\_ Media Dirección \_\_\_\_\_ Baja Dirección \_\_\_\_\_

¿Cuántos años tiene de laborar en la organización?: Menos de 1 año \_\_\_\_\_ de 1 a 3 \_\_\_\_\_ de 4 a 6 \_\_\_\_\_ de 7 a 9 \_\_\_\_\_ más de 10 \_\_\_\_\_.

#### 1.3. Tamaño. Con base en los criterios que se proporcionan en la tabla, marque el tamaño de su empresa:

Micro \_\_\_\_\_ Pequeña \_\_\_\_\_ Mediana \_\_\_\_\_ Grande \_\_\_\_\_

Tamaño	Número de Empleados		
	Industria	Comercio	Servicio
Micro	1 – 30	1- 5	1 – 20
Pequeña	31 – 100	6 – 20	21 – 50
Mediana	101 – 500	21 – 100	51 – 100
Grande	501 +	101 +	101 +

2. Al contestar tenga en cuenta su experiencia en la organización y si se está aplicando actualmente, marque con una (x) la respuesta que más se aproxime a su percepción y comportamiento, cada afirmación tiene un grado de intensidad que va de menos a más.

Totalmente de acuerdo 1	Medianamente de acuerdo 2	Indiferente 3	Medianamente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5				
				1	2	3	4	5
1	La organización estimula la comprensión de los valores y creencias básicas, siempre.							
2	Se utiliza el conocimiento de los valores y creencias básicas para aprender, siempre.							
3	Se aplica la gestión por competencias en la organización (en todos sus aspectos).							
4	Se impulsa en los empleados a que consulten bases de datos necesarias para aprender de otras experiencias y aplicarlas.							
5	Fomenta la organización de espacios compartidos para aprender colectivamente. (formal o informalmente)							
6	Existen procesos claramente definidos para recopilar información de los clientes (CRM u otros)							
7	Se han auto-organizado grupos que se reúnen para aprender (con agenda y objetivos)							
8	La organización, utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes. (NTC)							
9	La interacción social permite impulsar acciones para compartir espontáneamente buenas practicas (se hace)							
10	Existen políticas para divulgar entre los empleados, el conocimiento generado por las unidades especializadas							
11	Se cumple con la declaración: " el ser humano es lo mas importante para la organización".							
12	La organización utiliza, soporte tecnológico para procesar la información obtenida del monitoreo a la competencia.							
13	Están establecidas las competencias requeridas y se utiliza el lugar de trabajo para la formación							
14	La organización aprende y documenta los conocimientos que recibe de los practicantes (pasantes) siempre.							
15	Hay programas formales de aprendizaje para compartir, organizar e implementar los valores organizacionales							
16	Se fomenta el uso del conocimiento adquirido por la experiencia y los practicantes (pasantes).							
17	Los contenidos ideológicos de los valores y principios se tienen en cuenta para la toma de decisiones, siempre.							
18	La organización invierte en tecnología informática para fomentar el aprendizaje organizacional.							
19	Se manifiesta formalmente el compromiso con la ética como expresión de los valores y se fomenta su aprendizaje							
20	Se protege legalmente el conocimiento nuevo generado por las unidades especializadas. (Patentes, registros etc.)							
21	Existen procedimientos escritos para solucionar problemas previstos, y se usan.							

22	Se fomenta el "not invented here" y se aplica. (Adoptar "cosas" nuevas desarrolladas en otras latitudes"								
23	Existen "páginas amarillas" con información del conocimiento que tienen todos los empleados.								
24	Tiene y utiliza la organización, soporte tecnológico para compartir la información obtenida de los competidores								
25	Se desarrollan procesos de aprendizaje colectivo a través de cursos On-line.								
26	Se fomenta utilizar la historia de la organización para aprender, como un proceso establecido para todos.								
27	Se comparte en reuniones de negocios de los directivos de la organización, prácticas exitosas, siempre.								
28	Se fomenta compartir las creencias, principios y valores de la organización, siempre.								
29	Fomenta la organización la interacción virtual entre empleados de diferentes niveles y funciones, siempre.								
30	La estructura permite flujos de información distribuida para el aprendizaje de "todos" los empleados.								
31	Hay compromiso manifiesto en la acción de las directivas con los valores y las creencias de la organización.								
32	Existen redes de formación (capacitación) interna y externa que fomenten el aprendizaje organizacional.								
33	Se capacita a los empleados para que conformen grupos que compartan sus buenas prácticas, siempre.								
34	Se anima a los empleados a utilizar en el trabajo, las nuevas destrezas aprendidas, siempre.								
35	Se fomenta compartir los conocimientos y experiencias con sus compañeros, siempre.								
36	La organización tiene unidades especializadas que generen conocimiento nuevo.								
37	La organización utiliza la plataforma tecnológica para transmitir información documental.								
38	Se fomenta el análisis, evaluación e integración del conocimiento generado por la Unidades especializadas, siempre								
39	Se transmiten por diferentes medios los acontecimientos importantes de la organización, siempre								
40	Se fomenta el monitoreo permanente de los clientes para aprender de ellos, siempre.								

Muchas gracias por su colaboración.