

RELACIÓN ENTRE FACTORES DEL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO PERCIBIDO EN TRABAJADORES
DE UNA INDUSTRIA DEL SECTOR MATERIAL PARA LA
CONSTRUCCIÓN

PRESENTADO POR:

DAISSY CAROLINA ROJAS FAJARDO
KATHERINE CONTRERAS MARMOLEJO

BAJO LA DIRECCIÓN DEL PS. DIEGO ROJAS GUALDRON

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA -UNAB
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA EXTENSIÓN EN UNISANGIL
SAN GIL, JUNIO DE 2011

UNAB BIBLIOTECA MEDICA

RELACIÓN ENTRE FACTORES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y
RENDIMIENTO PERCIBIDO EN TRABAJADORES DE UNA INDUSTRIA
DEL SECTOR MATERIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	3
ABSTRACT	4
DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	5
PREGUNTA PROBLEMA	11
OBJETIVOS	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
HIPÓTESIS	11
MARCO TEÓRICO	12
MÉTODO	36
Tipo de investigación	36
Diseño de investigación	36
Población	36
Instrumentos	36
RESULTADOS	42
DISCUSIÓN	48
REFERENCIAS	55

UNAB - BIBLIOTECA MEDICA

RELACIÓN ENTRE FACTORES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y
RENDIMIENTO PERCIBIDO EN TRABAJADORES DE UNA INDUSTRIA
DEL SECTOR MATERIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a condiciones en el mercado muy diferentes a las que predominaban en el pasado. Los cambios en el entorno son muy rápidos, el ciclo de innovación es más corto y las tecnologías tienen una elevada importancia. En un entorno turbulento, sólo las organizaciones con más capacidad de adaptación a las nuevas realidades tendrán la posibilidad de obtener continuamente éxito y sobrevivir. En este nuevo

entorno, el aprendizaje continuo de la organización es fundamental y son los conceptos de aprendizaje organizacional, desarrollados por Senge, de elevada importancia en la actualidad. La organización que aprende puede considerarse como la respuesta al entendimiento del entorno y sus cambios poco previsibles; dicho concepto se utiliza más entre las organizaciones que tienen como prioridad adaptarse al nuevo entorno. Para las organizaciones no es suficiente sobrevivir, sino que deben adquirir la capacidad de obtener un éxito sustentable. "La relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño han sido documentada teóricamente, pero se requiere mayor investigación empírica para contrastar posibles asociaciones entre estas variables. Se parte de un supuesto teórico de que el aprendizaje organizacional es una capacidad dinámica explicada desde la teoría de recursos y capacidades, y que asumió el desempeño organizacional como un constructo social medido a partir de las percepciones del rendimiento" (Calderón, G. 2006.)

RELACIÓN ENTRE FACTORES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
Y RENDIMIENTO PERCIBIDO EN TRABAJADORES DE UNA INDUSTRIA
DEL SECTOR MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN
Contreras Marmolejo Katherine, Rojas Fajardo Daissy Carolina *
Diego Rojas Gualdrón **
Programa de Psicología UNAB extensión UNISANGIL
Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL

Las investigaciones realizadas entre aprendizaje organizacional y rendimiento percibido, asume una relación enfocada en el desempeño de la organización y las percepciones que se asumen entre la capacidad y los recursos. Este trabajo se realizó teniendo en cuenta la investigación "El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones", realizada por Cardona y Calderón, 2006. Se realizó una investigación cuantitativa y un diseño no experimental de corte transversal. Los sujetos fueron 55 empleados que representan el 63% de la población de la planta de producción. Los instrumentos utilizados fueron ítems para medir el desempeño organizacional e ítems de medición del aprendizaje organizacional. Los resultados presentan las puntuaciones de las correlaciones de factores de aprendizaje organizacional y su correlación con desempeño organizacional. La discusión reflexiona sobre las relaciones entre los factores del aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido.

* Estudiantes de Décimo Semestre del Programa de Psicología de la UNAB extensión UNISANGIL

** Docente de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB y la Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL,

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Reseña Histórica.

El trazado de la vía San Gil - Mogotes en la década entre 1930 y 1940_z cercenó la pequeña finca de Don Pablo Emilio Ramírez Suárez, ubicada en la vereda Versalles a la altura del kilómetro 7, dejando aislado un triángulo de tierra estéril y erosionado de aproximadamente una hectárea, que se convirtió, por su abandono, en refugio de ganado vagabundo y en un lote baldío apetecido por invasores ocasionales. La amenaza de invasión de este predio hizo que este pequeño agricultor y sus hijos empezaran a buscar la forma de protegerlo. Las condiciones erosivas que durante muchos años habían atacado al suelo despojándolo de la capa vegetal, ponían de manifiesto una rica mina de arcilla simulando los parajes de la vereda Guayabal del vecino municipio de Barichara donde los habitantes de pequeños minifundios aprendían el arte milenario de la elaboración artesanal de la afamada "Teja Guayabalera" de Barichara.

En Marzo de 1972 nace una alfarería artesanal con miras a fabricar el tradicional tolete y la ancestral teja de barro, se inició con una ramada construida de 50 metros cuadrados, una alberca redonda de 3 metros de diámetro por 40 centímetros de profundidad y un horno de 2.5 metros de diámetro para quemar con leña. Los productos eran elaborados en gaveras o moldes de madera sin más equipo que los pies del alfarero para pisar la mezcla de tierra y agua amasando el barro, y las manos del mismo que daban formas en las gaveras a los pequeños bloques rectangulares que al quemarlos en el horno de leña se convertían en ladrillo tolete o ladrillo macizo.

El 12 de diciembre de 1977 se constituye la empresa como sociedad limitada, LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, llevando el nombre de la vereda que los vio crecer, esa misma donde Pablo Emilio e Isabel, lograron de la pequeña finca y de sus grandes esfuerzos un semillero de hombres y mujeres que ante todo tenían que imitar el amor al trabajo y a su entrañable tierra que ahora no solo sería fértil en labores agrícolas sino que sería transformada en elementos que proporcionan protección y abrigo.

En 1977 se implementa el amasado mecánico movido por un motor eléctrico y se inicia la construcción de un caney para el montaje de la primera máquina, Extrusora Morando importada directamente del Brasil, que empezó a producir los primeros ladrillos huecos denominados H-10 en enero de 1978. El primer horno circular que utilizaba la leña como combustible se reemplaza a finales de 1978 por un horno rectangular alimentado con carbón mineral para producir 24 toneladas de productos cada 15 días, adicionalmente se construyó otro horno similar de igual capacidad que empezó a producir a finales de 1980 y simultáneamente se iban agregando metros cuadrados de caney para albergar productos en secado y se fueron adicionando molinos a la línea de máquinas. Enero de 1985 marcó una importante etapa para la empresa con el inicio de la construcción del primer "Horno de llama invertida" o también conocido como "Horno colmena".

En 1988 se contaba con 803 metros cuadrados de área cubierta para el secado natural de los productos, con cámaras de secamiento aprovechando el calor de los hornos mediante extracción por medio de un ventilador centrifugo conducido por túneles internos canalizando el calor hacia las áreas donde era requerido. En 1989 se

adquirió una retroexcavadora para agilizar el trabajo de extracción y transporte de la materia prima al proceso de maquinas, durante este periodo la empresa marco una etapa de crecimiento representativo que fue importante para afianzar los productos en el mercado y dar a conocer la calidad que los ha hecho lideres en el ámbito regional.

Para el año 2001 Ladrillera Versalles ingreso al programa ExpoPyme apoyado por el Ministerio Comercio Exterior, la Gobernación de Santander y el Centro de Desarrollo Empresarial, elaborando un plan exportador y un plan de acción interna. Las nuevas metas establecidas requieren un sistema que garantice a los clientes la calidad de los procesos, es por ello que a partir del 2002 Ladrillera Versalles comenzó la búsqueda de certificar un Sistema de gestión de la calidad bajo la norma NTC ISO 9001 versión 2000, logrando la certificación en noviembre de 2004 y recertificación en la versión 2008 en el 2010.

En el año 2007, se construye una ramada de 1500 metros cuadrados tipo hangar, que alberga el horno colmena número siete, de mayor capacidad que sus predecesores. Con este nuevo aumento de la capacidad productiva se ve la necesidad de aumentar la capacidad de trabajo en las máquinas siendo la solución la implementación de un turno nocturno encargado de la producción de unidades extruidas. Con estas medidas se establece la nueva capacidad productiva de la empresa en 3000 toneladas máquinas mes y 2700 toneladas quemadas al mes .

Hoy en día la empresa cuenta con un sistema productivo adecuado, además de ISO 9001, se implemento un Sistema Productivo Total, TPM, encargado del

mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de la empresa, un Departamento de Gestión Ambiental, encargado de lo referente a normatividad ambiental y trabajo en pro de su sostenimiento y desarrollo, y un Sistema de Gestión del Talento Humano, encargado de la proyección y mejora del personal vinculado con la organización.

El 2010 es un año que marca para Ladrillera Versalles la formulación de nuevas metas y objetivos, la visión que fue planteada siete años atrás hoy se hizo realidad, por lo cual empieza una nueva etapa para la organización en su incansable tarea por mejorar constantemente, influenciar positivamente en la sociedad y actuar responsablemente con el medio ambiente del que se beneficia.

Misión.

Somos una empresa productora y comercializadora de materiales destinados a la construcción de espacios útiles y confortables, contribuyendo con el bienestar social de la comunidad local, regional y nacional. Mejoramos continuamente la calidad de los productos y de los procesos, apoyados en el Talento Humano y en el aprovechamiento de recursos económicos y tecnológicos dentro de un desarrollo sostenible.

Visión.

En el año 2015 somos empresa líder de Santander en la fabricación y comercialización de materiales de arcilla utilizados para la construcción. Nuestro sistema productivo disminuye el impacto ambiental de la actividad. Somos la primera empresa ladrillera con Sistemas de Gestión integrados. Buscamos el mejoramiento continuo de los productos y de los procesos y un aumento

en la participación en el mercado, con el fin de garantizar el desarrollo sostenible y las condiciones de calidad de vida de los integrantes de la organización y de nuestros clientes.

Política De Calidad.

Es política de calidad de Ladrillera Versalles de Ramírez Hermanos Limitada mejorar continuamente la calidad' de los productos para lograr la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, optimizando la productividad, teniendo en cuenta el talento humano y los recursos tecnológicos, manteniendo la mejor relación con la naturaleza por medio del desarrollo sostenible.

Política Ambiental.

LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNQS. LTDA. es una empresa productora y comercializadora de materiales de construcción de arcilla cocida, comprometida con la conservación ambiental, por lo que trabaja permanente por minimizar la contaminación derivada de sus emisiones atmosféricas y por recuperar y conservar el recurso suelo.

Nos proyectamos como una empresa responsable, por eso es un compromiso permanente garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y organizacionales en materia ambiental.

Política De Seguridad Industrial.

LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA. es una empresa santandereana dedicada a la fabricación y

UNAB - BIBLIOTECA MEDICA

comercialización de materiales en arcilla para la construcción, está comprometida con la integridad física, intelectual y psicosocial de su talento humano, por lo cual dedica esfuerzos para controlar y mitigar los riesgos derivados de su actividad industrial liderando programas especialmente enfocados a crear y fortalecer una cultura en prevención, practica de actos seguros y el auto cuidado. Consciente de la importancia de la salud ocupacional en el trabajo la empresa cumple con la normatividad vigente y se apoya en su administradora de riesgos profesionales para brindar a cada trabajador la seguridad, capacitación y atención requerida.

Desarrollo

Ubicada en un paraje rural de la Vereda Versalles del municipio de San Gil, Ladrillera Versalles de Ramírez Hermanos Ltda. Ha procurado entregar desarrollo regional a su sector de impacto. Pioneros en la implementación de los materiales extrusados al vacío en San Gil, primera industria Ladrillera certificada bajo la norma NTC ISO 9000 en Santander, lo que demuestra su preocupación constante en la innovación de procedimientos y productos y compromiso total con la seguridad de su Talento Humano, haciendo que el mismo, idee cuales nuevas propuestas se pueden desarrollar para alcanzar nuevos objetivos. Hoy por hoy esos objetivos enmarcan un desarrollo sostenible de la empresa y de sus colaboradores.

PREGUNTA PROBLEMA

¿Existe relación entre Aprendizaje Organizacional y el rendimiento percibido en la Ladrillera Versalles de Ramírez y Hermanos Ltda.¹ del municipio de San Gil?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido en la Ladrillera Versalles del Municipio de San Gil.

Objetivos específicos

1. Describir el perfil de aprendizaje organizacional percibido por los trabajadores de la Ladrillera Versalles del Municipio de San Gil.

2. Describir el perfil de rendimiento percibido por los trabajadores de la Ladrillera Versalles del Municipio de San Gil.

3. Analizar las diferencias de aprendizaje organizacional en función del rendimiento percibido por los trabajadores de la Ladrillera Versalles del Municipio de San Gil.

HIPÓTESIS

HI. Existe diferencia significativa en la percepción del aprendizaje organizacional entre trabajadores que conciben la empresa como de alto rendimiento y trabajadores que conciben la empresa como de bajo rendimiento, a favor de los primeros.

¹ Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda. Se denominará La empresa de aquí en adelante.

HA. Existe diferencia significativa en la percepción del aprendizaje organizacional entre trabajadores que conciben la empresa como de alto rendimiento y trabajadores que conciben la empresa como de bajo rendimiento, a favor de los segundos.

HO. No existe diferencia de percepción de aprendizaje organizacional entre trabajadores con diferente percepción de rendimiento de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Para hablar de aprendizaje organizacional, es importante remontarse a los inicios propuestos en 1963 por Richard Cyert y James March; su teoría se basaba en la elección y el control organizacional, James March y Herbert Simón dedicaron muchas energías hacia el análisis de la burocracia y pusieron foco en las disfunciones de la misma en su tratado "Organizaciones" del año 1958. En 1965 apareció por primera vez el termino aprendizaje organizacional publicado por Miller y Cangelotti basado en contingencias, propusieron el modelo conceptual "adaptación-aprendizaje". Ahora bien, es importante retomar los términos de organización y aprendizaje para definir conceptos acerca del tema a tratar.

El término organización ha sido definido por varias autores; Agustín Reyes Ponce, explica "La organización como la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"; para Issac Guzmán V, "La Organización es la coordinación de las actividades de todos los

individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue¹'. El concepto de organización es definido por Hodge (1998), como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común; por ello las organizaciones están compuestas por personas; ellas subdividen el trabajo entre los individuos y persiguen metas compartidas. Para Gibson, Ivancevich y Donelly (2001), la organización se define como entidades que le permiten a la organización perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos; entender su comportamiento es entender el campo de estudios que utiliza la teoría, los métodos y los principios de varias disciplinas para aprender sobre las percepciones de los individuos, los valores, capacidades de aprendizaje y acciones mientras trabajan en grupos y dentro la organización, analizando el efecto del entorno externo de la organización y sus recursos humanos, sus misiones, objetivos y estrategias.

A partir de lo anteriormente expuesto, la organización se constituye como el eje que permite agrupar aspectos técnicos, físicos, humanos con el fin de procurar el funcionamiento adecuado de la misma; todo esto es posible, siempre y cuando la empresa adquiera y transmita conocimientos previos a los integrantes de la organización.

UNAS - BULLY-30 MEDICA

*El Aprendizaje Organizacional y la Administración
de Conocimiento.*

Desde el enfoque de la psicología organizacional, se puede hablar de aprendizaje; como un proceso mediante el cual, las entidades obtiene y originan información con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa; que le permita a la organización adaptarse a los procesos de innovación (Castañeda, 2004). Existen dos recorridos para adquirir al aprendizaje organizacional. El individuo a la organización y la organización al individuo; donde el primero hace referencia al conocimiento clave que está en los trabajadores; se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo, el conocimiento organizacional se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

De igual manera se hace imprescindible, al hablar de aprendizaje organizacional; recurrir a las teorías que surgen con respecto al aprendizaje dentro del ámbito organizacional. El autor Argyris (1.999), citado por Zapata y Cortés (2.007), argumenta que "El aprendizaje es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probables es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuando son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación".

"El aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal; sólo la intervención de los agentes propone Muñoz-Seca, puede

obtener deducciones. Por tanto, es cierto que, en su sentido más avanzado del aprendizaje, sólo los agentes que poseen un mecanismo de deducción pueden aprender. Las organizaciones aprenden un sentido más denegado, en el que hay simples cambios de reglas, pero éstas nunca se incorporan a un mecanismos de inferencia capaz de explotar el conocimiento común, en combinación con el conocimiento individual". (Garzón y Fisher, 2008) . Es así como los psicólogos han propuesto distintas teorías para explicar la forma, el momento y las razones por las que la gente aprende. Muchas de estas teorías se basan en principios específicos como el establecimiento de objetivos, donde las personas aprenden mejor cuando tienen objetivos claros que son no suficientemente difíciles para hacer que se sientan desafiados más no frustrados. Por otro lado está el reforzamiento, en el cual la gente aprende mejor cuando se le dan retribuciones inmediatas, permanentes y positivas por haber adquirido nuevas habilidades. La retroalimentación, esta teoría, evidencia que aprender es casi imposible sin una retroalimentación clara y precisa acerca de los resultados. De otra parte el modelado, afirma que las personas pueden aprender de manera efectiva y eficiente imitando a otros que poseen las habilidades requeridas. Otro principio es el de prácticas distribuidas, donde la mayoría de las personas prefieren aprender tareas complejas en varias "sesiones" y no en una sola ocasión. El todo y las partes, este principio hace referencia a que muchas personas ante tareas complejas, obtienen mejores resultados con la capacitación parcial (cada parte por separado), más que total (la materia completa). Por último encontramos la Transferencia del aprendizaje;

argumenta que cuanto más semejante sean el lugar, las herramientas y las condiciones del aprendizaje con las circunstancias en las cuales se ejercerá el comportamiento aprendido, mejor será la transferencia del aprendizaje.

Es así como la organización adquiere un cúmulo de aprendizaje; tanto en sus procesos de formación al interior de la empresa, manifestados en el conocimiento general de sus integrantes, los cuales surgen a partir de la interacción de sus pre saberes. Así mismo en la adecuación de su estructura, en el mantenimiento y fortalecimiento de los objetivos institucionales, a fin de conseguir mejoras en la organización y transmitir de nuevo la información a los empleados de manera precisa y mejorada que permita un alto nivel de rendimiento.

Ahora bien, es importante indagar acerca de los procesos de aprendizaje, así como los procesos de capacitación que se impartan en una organización. Debido a las diferencias que existen entre estos dos términos; se puede decir que el aprendizaje se acentúa en la ejecución de procesos, en tanto que la capacitación se acentúa en los contenidos. En aprendizaje se enfatiza en la actitud aplicativa; la capacitación en la actitud receptiva. Para hacer referencia a la adquisición de habilidades específicas, se debe centrar particularmente en el tema de capacitación, ya que ésta se presenta en un futuro inmediato; se propone principalmente dentro de compañías, debido a su destreza y al uso especializado y puntual a lo largo de la organización. En cuanto al aprendizaje en las organizaciones, éste se relaciona más con principios generales; el

u
a
Wg-AW
O
i»-«fl?
.00
S
fr
íQ
•er
S

aprendizaje tiene una aplicación menos inmediata, pero está pensado para ser más útil en diversos contextos.

Como es bien sabido, que en gran parte el éxito de la empresa depende de los trabajadores y de las funciones que ellos realizan en pro del mantenimiento y mejoramiento de la organización; cabe resaltar que los procesos de capacitación dentro de una institución se hacen primordiales para el desarrollo de la misma. Que ello puede traer consigo reducir el capital de la empresa, debido al número de capacitaciones que se realizan y el personal que se faculta para ellas; pero esta aparente desventaja se convertirá con el tiempo en una herramienta importante y de alguna manera indispensable para el fortalecimiento de la organización. "Analizar la relación entre la capacitación recibida y el mejoramiento del desempeño. Se espera que quien reciba la capacitación, tenga el criterio suficiente para incorporar los conocimientos en el trabajo. Unos meses después es poco lo que se recuerda de la capacitación y menos aún de la contribución de la misma al desempeño. En estas circunstancias nos sorprende, por qué en una empresa en condición de crisis, se recorte el rubro de capacitación primero que otros". (Torres, 2007).

Debido a esto, muchos autores han indagado acerca de las ventajas de capacitar al personal que labora en la empresa; y a su vez, se han profundizado en la capacitación ya no como un aprendizaje a corto plazo, ni como la ejecución de tareas a desarrollar ubicadas en la memoria de trabajo. Si no por el contrario, se han preocupado aún más por indagar acerca de los beneficios que puede recibir la organización si brindara a los empleados una educación; ya no en términos de capacitación, si no en aprendizaje en

términos de costo a nivel profesional. "Las compañías han preferido la capacitación, porque se cree que resulta más efectiva en términos de costo. Muchas empresas no creen que sea su función proporcionar una educación universitaria general que, sostienen, es un lujo que los gerentes pueden darse por sí mismos, pero cada vez son más las empresas que perciben los beneficios en los gerentes bien educados (los generalistas: personas inteligentes con conocimiento y aptitudes variados) . Debido a que no hay nada tan práctico como la buena teoría, envían a su personal a estudiar maestrías en administración de empresas o cursos mas prolongados para desarrollo. Es posible que la oportunidad de aprender (a diferencia de la capacitación) ayude a retener al personal en estas compañías y hasta estimular mejores candidatos." (Funham, 2001).

Ahora bien, es preciso resaltar los beneficios que trae consigo el impacto del aprendizaje organizacional en los integrantes de una empresa, puesto que; como lo señala Ahumada (2.002), citado por Calderón y Cardona (2.006).

El Rendimiento Percibido y la Competitividad.

Los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación, que emerge de procesos encaminados a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional como factores de competitividad. Cabe resaltar que cuanto más conocimientos adquieran los integrante de una organización, mayor será el rendimiento de ésta; la productividad tendrá una

mejor calidad que permita un alto rendimiento percibido ante las expectativas que busca la empresa; esto será un referente tanto para otras organizaciones que buscan mantener los estándares en el mercado y ser un ente competitivo, como para los trabajadores de la empresa que adquieren un aprendizaje significativo respecto a su labor y el sentido de pertenencia con su organización. Todos estos procesos de aprendizaje y la manera de adquirirlos facultan aún más la competitividad de la empresa; diversos argumentos de teóricos en el tema explican la competitividad y la visión que la organización mantiene en relación a este aspecto. Desde la teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991); empieza a reconocer la importancia de la competitividad a partir del desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas por sus áreas funcionales. Calderón (2006), manifiesta que la competitividad de las organizaciones fue asumida, durante mucho tiempo, como el aprovechamiento de fallas del mercado o de oportunidades del entorno por parte de las empresas mejor preparadas tecnológicamente y financieramente. De igual manera el conocimiento puede llegar a ser una estrategia competitiva en la actualidad y que si se formaliza de manera adecuada permitirá resaltar las capacidades de la organización y observarlo como una ventaja que permita el desarrollo de la empresa, de sus trabajadores y el mejoramiento de los productos y el servicio que la misma ofrece.

La tecnología y los procesos de globalización promueven aspectos importantes en el rendimiento percibido y en las emergentes técnicas de gestión de conocimiento; es así como los procesos de globalización y el eminente desarrollo tecnológico,

UNIVERSIDAD DE LA GUAYANA

especialmente en la producción de los procesos productivos y en la apertura del mercado, han generado gran impacto en el sector económico provocando así una transformación en las políticas gerenciales y en el manejo dado a los desafíos de competitividad y en las capacidades permanentes de la organización. Autores como Wernerfelt (1.984, p.171-180) describe la teoría de la empresa basada en recursos, la cual trasciende la explicación tradicional de la competitividad como el aprovechamiento de imperfecciones del mercado y trata de comprenderla como el equilibrio entre las oportunidades que el entorno ofrece, mediadas por un conjunto de recursos y capacidades internas que la organización desarrolla y aprovecha. Una consecuencia inmediata de esta teoría emergente es que se valora tanto la oferta de un buen portafolio (producto y servicios con calidad y a precios competitivos), como la disponibilidad y utilización que haga de los recursos para generar nuevos productos y mercados.

Gestión de. conocimiento una herramienta importante.

La gestión de conocimiento y el conocimiento compartido, tienen como fin difundir el aprendizaje entre sus miembros y consolidarlo para alcanzar así las metas y logros propuestos en la organización que busca asociar propósitos en común, todo esto es posible si se da una adecuada comunicación, si se observa en conjunto los fines propuestos y si a su vez se realiza un buen trabajo en equipo que permita el fortalecimiento de dichos proyectos. Así mismo, es necesario visualizar un ambiente que constantemente genera cambios y requiere de exigencias constantes, los cuales son de suma importancia en la mejora y el

desempeño organizacional. Lo que permite que una organización sea más eficiente que otra y mejor posicionada, se refiere en gran parte a la información y al conocimiento que comparten las empresas lo cual permite que ésta genere responsabilidad, entrega y compromiso ético en las relaciones que asume la empresa y que a su vez resulte menos complejo la resolución de problemas y los que se dan en la misma, se logren solucionar de forma sincera, clara y precisa. Así mismo el aprendizaje en equipo es importante para la unidad vital de los empleados, puesto que las organizaciones actuales incentivan el aprendizaje; ya no, de manera individual si no forma grupal, buscando así una equidad de pensamiento ya no individual, sí de tipo grupal y modificar las estructuras de la empresa. "El aprendizaje en equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismo para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual en equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Es una instancia que permite según López (2003), encauzar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos organizacionales" (citado por Garzón y Fisher 2008) .

De esta manera podemos argumentar que la Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de

conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. En este momento deberíamos plantearnos cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos. Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino información. Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto y manifiesta en la experiencia. En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

A partir de lo expuesto anteriormente el tema del rendimiento percibido es primordial cuando hablamos de

gestión de conocimiento, pues a partir de este podemos inferir que tan posicionada se encuentra la empresa. El rendimiento percibido desde la óptica, Parasuraman define la calidad de servicio percibida por el cliente como un juicio global o actitud que se refiere a la superioridad de un servicio, entendiéndose por actitud una evaluación de un objeto que se describe en atributos, "bueno-malo", "deseable-indeseable", etc. (Parasuraman, et al., 1988). De igual modo, en las percepciones de calidad hay implícita una evaluación del servicio en sus distintos atributos, que permite discernir si el cliente tiene o no una actitud positiva hacia el servicio en cuestión (Sánchez, 2008).

Ahora bien respecto a la distinción entre calidad del servicio y satisfacción se puede aseverar que las dos hacen referencia a evaluaciones subjetivas del cliente, pero hay diferencias relevantes entre estos dos conceptos. La calidad del servicio se refiere a la evaluación de un objeto externo, es decir, el referente está fuera del cliente. En cambio, la satisfacción se refiere necesariamente a una descripción de una realidad interna del cliente: los sentimientos que se relacionan con la elección de un servicio o bien de consumo. De hecho, se puede tener una actitud hacia un determinado servicio sin haberlo usado, debido a que es posible contar con información al respecto: publicidad, comentarios de clientes que sí lo han utilizado, etc. Sin embargo, el cliente nunca podrá mostrar el nivel de satisfacción a menos que haga uso del servicio en cuestión. Como han señalado distintos investigadores (Revans, R. 1980) , la satisfacción es una experiencia de finita duración que se relaciona directamente a la experiencia con un

producto, bien de consumo o servicio. Sirve para mantener o actualizar la actitud previa que el cliente tenía sobre el producto en cuestión.

Orientación al aprendizaje.

La orientación al aprendizaje se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje factor clave, a fin de que con esta se logre que los miembros de la organización comprendan su importancia y se involucren en su consecución (Slater y Narver, 1995), creando un compromiso no sólo con la generación de ideas de impacto, sino también con su generalización (Ulrich, y Jick, 1993). Para ello se requiere: compromiso de los directivos y empleados con la organización, con nuevas ideas y con el conocimiento; actitud de apertura y experimentación, y capacidad para desaprender lo obsoleto o innecesario. El apoyo directivo es un aspecto fundamental para el compromiso de todos los miembros de la organización con el aprendizaje (Dixon, 1993) . "Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos reciprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad" (Barker y Camarata, 1998, p- 48), teniendo claridad y sentimiento de orgullo en el desarrollo de su trabajo (Bontis et al., 2002). Este compromiso, tanto de la dirección como del resto de los individuos, es el cimiento de la organización inteligente; los seres humanos son el corazón del aprendizaje organizacional y su dominio personal permite aclarar y profundizar continuamente la visión personal, concentrar las energías y ver la realidad objetivamente, orientando la creación del propio

futuro (Senge, 1993) y desarrollándose, de esta forma, una tensión creativa: la distancia entre lo que se quiere y lo que se es (Senge, 1993; Nevis et al., 1995).

En este sentido, la organización debe ser capaz de regenerarse y aceptar el cambio para enfrentar nuevos retos, descartando conocimientos obsoletos (Crossan, Lañe, White y Djurfeltd, 1995) y viejos modelos mentales que aunque en su momento ayudaron a comprender el mundo y actuar, no se corresponden con la situación actual, y mantenerlos vigentes obstaculizarla la generación de nuevos aprendizajes: La innovación, la iniciativa y la construcción de competencias es una tarea difícil que frecuentemente requiere un significativo Desaprendizaje de las prácticas organizacionales previas, las cuales fueron necesarias para sostener una ventaja competitiva anteriormente. (Lei, Slocum y Pitts, 1999, p. 555)

Conocimiento compartido,

El conocimiento compartido se refiere a la capacidad organizacional para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes. Se asocia con tres elementos: una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida. En un ambiente cambiante y dinámico, la comunicación es un factor crítico para el aprendizaje organizacional (Barker y Camarata, 1998) , pues se convierte en la clave de un mejor desempeño empresarial (Argyris, 1994) . La potencialidad que hace que la comunicación diferencie a las organizaciones de aprendizaje de las otras es la diseminación y la interpretación compartida de la información y el conocimiento (Barker y Camarata, 1998), porque genera confianza, comportamiento ético y voluntad de tomar la

responsabilidad de las relaciones (McGill, Slocum y Lei, 1992); compromiso (Templeton, Lewis y Snyder, 2002), y capacidad para solucionar conflictos de manera que los problemas sean compartidos y no escondidos (Nevis et al., 1995).

De igual manera, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. Éste comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos individuales e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto (Senge, 1993). El puente entre los modelos mentales individuales y la misión de la organización es construido y mantenido por la comunicación que, a su vez, actúa como catalizadora en las diferencias de percepción para alentar la congruencia de ideas, creencias y símbolos (Barker y Camarata, 1998).

Por último, la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones compartidas de futuro que propicien un compromiso genuino, antes que mero acatamiento (Senge, 1993). Construir la depende de una comunicación integrada en la organización en todos los ámbitos; de lo contrario, se puede tornar confusa, al malinterpretarse y al polarizar la idea de crecimiento (Barker y Camarata, 1998). Para ello es importante compartir la historia organizacional, promoviendo un sentido de continuidad temporal; reconocer la importancia de las relaciones basadas en la información, el intercambio de bienes y servicios y sentimientos, en contraposición a las relaciones basadas en la tradicional línea de autoridad; remover la artificial distinción entre línea y *staff*, y dar atención explícita a las relaciones entre las acciones dentro de la

organización y entre la organización y las fuerzas externas (McGill et al., 1992).

Retención y recuperación del conocimiento.

La retención y recuperación del conocimiento se asocia con la memoria organizacional, esto es, con la estructura para el aprendizaje y con empleo de las tecnologías de la información. La retención se basa en dos argumentos fundamentales (Walsh y Ungson, 1999): (1) los modelos de retención varían de acuerdo con la manera en que las buenas decisiones, los estímulos y las respuestas pueden ser almacenados y (2) la memoria organizacional no es almacenada en un solo lugar, ésta puede ser distribuida a través de diferentes partes de la organización.

La retención se hace a través de la cultura, que recoge las experiencias pasadas que pueden ser de utilidad para tratar el futuro, almacenando conocimiento en el lenguaje, en las estructuras compartidas, en los símbolos y en las historias. También se hace a partir de los procesos de transformación que generan conocimiento, almacenado en procedimientos, reglas y sistemas formalizados. Así mismo, puede hacerse a través de las estructuras que representan codificaciones de comportamientos "correctos", logrados por el consenso y el reconocimiento colectivo.

Pero, tal vez, son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia (Bontis et al., 2002). Adicionalmente, los individuos y las organizaciones usan tecnologías de la información (Croasdell, 2001), que

respaldan el proceso de generación-creación de conocimiento (Real, 2003), al proporcionar las fuentes clave de la información organizacional, para ser aplicadas en las áreas problemáticas existentes (Templeton et al. 2002). La recuperación ocurre cuando los comportamientos presentes están basados en prácticas previas y en procedimientos que se han compartido y almacenado en las diferentes formas de retención de la información (Walsh y Ungson, 1999). Este aprendizaje, que está embebido en la organización, afecta al aprendizaje individual y grupal (Bontis et al., 2002). Tomado de Cardona, J. Calderón, G. (2006).

Las Barreras para el Aprendizaje.

Para que una empresa sea realmente exitosa, depende de diversos factores que interviene en el mejoramiento de la misma; unos de estos es, en gran parte; los procesos de productividad que se dan dentro de la organización. Esto solo es posible cuando los empleados cuentan con las capacidades para ejercer su labor, entender cómo se comportan y las diferencias individuales solo es posible si se comprenden las barreras que impiden el aprendizaje.

Senge plantea siete barreras o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda; éstas son:

"Yo soy mi puesto": cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, se dificulta el aprendizaje. La falta de visión sistémica impide el necesario intercambio entre personas para que el aprendizaje se produzca.

"El enemigo externo": se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer nunca los propios errores. Esto imposibilita la corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual impide, de este modo, el aprendizaje.

"La ilusión de hacerse cargo": esta "ilusión" consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al bloqueo del aprendizaje.

"La fijación en los hechos": consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas. El aprendizaje a nivel "generativo" es así bloqueado, quedando espacio, únicamente para un aprendizaje meramente "adaptativo".

"La parábola de la rana hervida": hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a los últimos, pero no para adaptarse a los primeros.

El resultado es, a menudo, que para cuando se da cuenta de éstos ya es demasiado tarde y, entonces, no tiene tiempo de adaptarse. Por lo tanto, su ceguera le impide aprender y prepararse para el futuro. En este

mismo sentido argumenta Gary Hamel "La mayoría de las personas en una industria están ciegas de la misma manera, es decir, que todas están prestando atención a las mismas cosas y desatendiendo las mismas cosas" (2000, p.172).

"La ilusión de que se aprende con la experiencia": muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes. Algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo. La creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje, puede impedir la comprensión de muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo, limitando, por lo tanto, la capacidad de aprendizaje real de la organización.

"El mito del equipo administrativo": o mito que se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esta creencia puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolver determinados problemas. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

Otra de las teorías para hablar acerca de las barreras del aprendizaje, es la expuesta por March y Leavitt, citados por el profesor Chirs Argyris (1999). Estos autores identifican dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

El "aprendizaje supersticioso" (superstitious learning): consiste en creer que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto e, incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario. Esta creencia impide la revisión de dichas rutinas y, por lo tanto, el aprendizaje de la organización.

Las "Trampas de competencia" (competency traps) : con frecuencia, la adquisición de un alto grado de competencia en la práctica de una determinada rutina o forma de trabajo dificulta el aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a abandonar rutinas que dominan y a tener que realizar el esfuerzo asociado al aprendizaje de otras nuevas rutinas.

Las barreras del aprendizaje, según Geranmayeh (1992). Este autor distingue dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

El "Mito de la infalibilidad" (the infallibility myth): es el mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores (algo similar al "mito del equipo administrativo", planteado por Senge). La consecuencia de la asunción de este mito es la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores y, por lo tanto, la dificultad de impulsar el aprendizaje de la organización.

"Matar al mensajero" (shooting the Messenger): consiste en castigar al portador de una mala noticia. Ésta es la mejor vía para evitar que las personas de una organización pongan de manifiesto los fracasos o los errores, no dan pie, de este modo, a la erradicación de las causas de los mismos. Se impide, por lo tanto, el

cuestionamiento de las asunciones y acciones que han podido concluir a tales fracasos o errores, bloqueando el aprendizaje.

Las barreras al aprendizaje aportadas por Argyris (1993):

La "incompetencia competente" (skilled incompetence): corresponde con aquellas situaciones en las que la acción de los individuos produce resultados contraproducentes para sus intenciones, por actuar de acuerdo con sus "teorías en uso". En efecto, con frecuencia los individuos cometen errores o incongruencias sin ser conscientes de ello. Son fieles a sus "teorías en uso", que no cuestionan, y por ello, no son capaces de descubrir que éstas orientan su acción de forma equivocada. En estos casos, los individuos son incompetentes, precisamente, por aplicar competentemente sus "teorías en uso".

Las "Rutinas defensivas" (defensive routines): "son acciones o prácticas que impiden a los individuos o partes de la organización experimentar miedo o confusión". Éstas tienden a ser adoptadas por los individuos para protegerse de los efectos de situaciones perjudiciales o amenazadoras. Es frecuente su adopción cuando éstos tratan de evitar o ignorar los errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones, y se comportan como si nada hubiera ocurrido. En estos casos, los individuos son incapaces de aprender, al no ser capaces de admitir los errores y reorientar su acción para corregirlos, lo cual dificulta, en consecuencia, el aprendizaje de los mismos y de la organización.

El "Autoengaño" (fancy footwork): se identifica con aquellas situaciones en las que los individuos

permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o bien niegan que éstas existan, autoengañándose. O incluso, si no pueden hacer ni lo uno ni lo otro, culpan a otras personas de ser las causantes de las mismas. De este modo, el aprendizaje, tanto individual como organizativo, no se ve favorecido, al no aceptarse la posibilidad de mejorar las propias acciones mediante la corrección de las incongruencias.

El "Malestar organizativo" (organizational malaise) : es la situación que se deriva de la práctica extendida del autoengaño. Cuando muchas personas de la organización se niegan a aceptar las incongruencias y los errores, se crea un clima de malestar generalizado. La gente no se siente bien paró, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación. Los síntomas del "malestar organizativo" son, de acuerdo a Argyris, los siguientes: 1) criticar a la organización, pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores; 2) acentuar lo negativo, minimizando lo positivo; 3) aceptación de valores que se saben irrealizables, pero actuando como si no lo fuesen.

Las barreras del aprendizaje identificadas por Probst y Büchel (1995): Estos dos autores identificaron las mismas barreras planteadas por Argyris y añadieron a éstas dos barreras adicionales:

Los "privilegios y tabúes" (privileges et tabous): los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización pueden construir factores de bloqueo al aprendizaje. Los individuos muestran habitualmente resistencia para abandonar sus privilegios. De ahí que todo aquello que implique cambio y cierta amenaza a la situación privilegiada actual será rechazado. Por lo tanto, el cuestionamiento del *estatus quo* establecido y,

como consecuencia de ello, el aprendizaje. no son favorecidos. Del mismo modo, los tabúes en la organización también representan formas de resistencia al aprendizaje. Muchos tabúes, relativos a las normas que deben regir la acción de los individuos, no son cuestionados por la inseguridad y el sentimiento de amenaza que su cuestionamiento genera en muchos individuos. De esta forma, no se favorece el aprendizaje de nuevas normas o patrones de comportamiento.

La "patología de la información" (*Pathologie del information*): en muchas ocasiones, los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad para el tratamiento de la información. En efecto, un tratamiento deficiente de la información puede concluir a la toma de decisiones equivocadas, o bien, a la adopción de comportamiento inapropiados, por el hecho de no contar con una base de conocimiento suficiente o correcto de la realidad.

Lounamaa y March aportaron otras teorías acerca de las barreras del aprendizaje (1987). El "Dilema del aprendizaje": cuando el aprendizaje procede en forma gradual, mediante cambios pequeños y frecuente e inferencia formadas de la experiencia, entonces un resultado probable es el refuerzo o el cambio marginal de las rutinas existentes. Este comportamiento es probable que conduzca a un rumbo al azar más que a un mejoramiento.

Las barreras para el aprendizaje aportadas por Watkins y Marsick (1993).

La "Incapacidad aprendida" (learned helplessness): se corresponde con situaciones caracterizadas por la

total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Es frecuente cuando durante mucho tiempo éstos han sido acostumbrados a no tomar iniciativas propias, o incluso han sido habitualmente recompensados por no asumir responsabilidades. Estas circunstancias favorecen el desarrollo de una reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.

La "Visión de túnel" (tunnel vision) : se identifica con la propia incapacidad para verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la situación en su conjunto. Al no considerar otras perspectivas sobre la situación, las posibilidades de aprendizaje quedan muy limitadas.

El "Aprendizaje truncado" (truncated learning): éste es propio de situaciones en las que el proceso de aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente implantado. Esto ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de "maquillaje" orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo de sus modos de hacer que les obligue a cambiar radicalmente. Las tentativas orientadas en esta última línea se paralizan con frecuencia, imposibilitando que el proceso de aprendizaje se materialice al más alto nivel.

Van de Ven y Polley, aportan otra teoría a las barreras del aprendizaje, citados por el profesor Chris Argyris (1999). "Endulzar la verdad": se ilustra con las situaciones donde los comprometidos en el proceso presentan unas proyecciones aparentemente optimista, con

el fin de no enfrentar cuestionamientos que obstaculicen el proceso en curso; esto conduce a situaciones que limitan el aprendizaje por desconocer la situación real y dejarse guiar por percepciones erróneas. Estos propician una orientación de la gerencia por impresiones, más que por los diagnósticos técnicos de la realidad.

MÉTODO

Tipo de Investigación Cuantitativa.

La investigación cuantitativa es un proceso secuencial y evidenciable, que aplica una lógica deductiva, que va a la teoría generada de investigaciones hasta el análisis deductivo, proporcionando profundidad en los datos y aportando un punto de vista diferente de los fenómenos.

La investigación realizada es de tipo cuantitativo, porque la valoración que se establece del instrumento se entrega de forma numérica.

En este caso se tendrán en cuenta las características de los sujetos implicados en situación de correlación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido; y los resultados cuantitativos de los instrumentos utilizados. (Hernández, R, y colaboradores. 2006.)

Diseño de Investigación: Diseño no Experimental de Corte Transversal.

Lo que se realiza en la investigación no experimental, es observar cómo se dan diferentes fenómenos en su contexto natural, para posterior a esto analizarlos. Como lo señala Kerlinger y Lee. (2002), (citado por Hernández, R, y colaboradores, 2006), "en

la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente los participantes o los tratamientos". De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes de esta investigación.

Los diseños no experimentales se dividen en transeccionales y longitudinales. Esta investigación es de corte transeccional o trasversal, en la cual se recopilan datos en un momento de tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia y su interrelación en un momento dado, algo así como tomar fotografías de algo que sucede.

Población

La empresa cuenta con 87 empleados, de los cuales se tomaron 55 sujetos quienes representan el 63% de la población de la planta de producción localizada en el kilómetro 7 vía San Gil, Mogotes.

Instrumento.

Para la realización de este proyecto tomamos como referencia la investigación denominada -El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones-, realizada en Colombia; por el Magister Jesús Alberto Cardona López y el Doctor Gregorio Calderón Hernández. Con el fin de desarrollar una réplica en el municipio de San Gil del departamento de Santander. Esta investigación se focalizó en dos aspectos: por una parte en construir un modelo teórico que permitiera describir la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido; por otro lado en contrastar empíricamente estas relaciones en una muestra de una empresa del municipio de San Gil, localizado en el departamento de Santander. Para la construcción del

modelo se empleó como base la teoría de recursos y capacidades (Barney, J. 1991), En contraste se utilizara un diseño explicativo. Para ello se recurrirá a dos instrumentos de medición, elaborados por Cardona, J. & Calderón, G. (2006).

ítems para medir el desempeño organizacional

Nuestra organización es exitosa.

Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.

Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.

La organización es respetada.

Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.

El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.

Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.

Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.

Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.

Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones

Proactivas e informadas.

Nuestra organización es una entidad orientada a los resultados.

Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficazmente.

13-10-2010- BIBLIOTECA UNICA

ítems de medición del aprendizaje organizacional

Dimensión del AO	Indicadores		Ítems
Orientación al aprendizaje (OA)	Q _A Q	Compromiso de 2 directivos y demás 3 empleados	1 Los empleados en esta empresa frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo
			Los directivos de esta organización exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas.
			El equipo directivo de nuestra organización, fomenta entre sus colaboradores, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgo y el intercambio de conocimientos
	OAA	Apertura y experimentación	4 La dirección impulsa acuerdos de colaboración con universidades y/u otras empresas para intercambiar <u>conocimiento y experiencias</u>
			5 En nuestra organización las ideas innovadoras que funcionan son frecuentemente recompensadas
			6 Las fallas son discutidas constructivamente en nuestra organización
Conocimiento compartido (CC)	Q _A D	Desaprendizaje	7 Las personas en esta organización son animadas a que <u>questionen la forma de hacer las cosas</u>
			8 Los administradores de nuestra empresa son capaces de romper con las perspectivas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas
			9 Los empleados de nuestra organización resisten el cambio y tienen miedo de nuevas ideas (I)
	CC	Comunicación interna	10 En nuestra organización los problemas son compartidos y no escondidos
			11 La comunicación en nuestra empresa es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa
			12 Los nuevos procesos de trabajo útiles para la organización son compartidos con todos los empleados
	CCT	Trabajo en equipo	13 Los empleados de nuestra organización tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo electrónico, Internet, entre otras)
			14 Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gradas al trabajo en equipo
			15 En los equipos de trabajo, de nuestra empresa, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo
Retención y recuperación del conocimiento (RR)	CCV	Visión compartida	16 Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización
			17 Las metas de la compañía son comunicadas a todos los miembros
			18 Los empleados de esta empresa tenemos una visión común acerca del aporte de nuestro trabajo al logro de los objetivos organizacionales
	RRE	Estructura organizacional	19 Los empleados tenemos una percepción compartida de la <u>distancia entre la situación actual de la empresa y la deseada</u>
			20 Los procesos organizativos son documentados a través de manuales, normas de calidad, etc.
			21 Nuestras políticas y procedimientos organizacionales soportan el trabajo individual
	RRT	Tecnologías de la información	22 En la empresa existen los procedimientos para recoger y <u>propuestas de los empleados y distribuidas internamente</u>
			23 Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para el trabajo
			24 Los sistemas de información de la organización soportan el proceso de toma de decisiones

Procedimiento.

El procedimiento de esta tesis se desarrolló de acuerdo a las siguientes fases:

- ^H Primera fase: identificación del problema.
- Segunda fase: revisión de la literatura.
- Tercera Fase: determinar el propósito de la investigación.
- Cuarta Fase: Aplicación del instrumento.
- Quinta Fase: Recolección de los Datos.
- ^H Sexta fase: Resultados, Análisis y Discusión.

Primera fase: identificación del problema

En la primera fase se realizó la exploración de la situación problemática y del grado de correlación que tiene el aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido, específicamente en los trabajadores de la ladrillera del municipio de San Gil.

Segunda fase: Revisión de literatura

Para la revisión de literatura se tomó como soporte la investigación realizada por Cardona, J. & Calderón, G. (2006) . material en biblioteca, en las bases de datos y se reseñaron algunas investigaciones realizadas acerca del aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido, las cuales sirvieron como soporte a esta tesis.

Tercera fase: Determinar el propósito de la investigación

En esta etapa se indagó acerca la importancia de investigar las características del aprendizaje organizacional, su relación con el rendimiento dentro de la empresa; y los aspectos contextuales que se observan en el desarrollo de la organización.

Cuarta fase: Aplicación del Instrumento

Para la aplicación del instrumento se utilizaron los dos formatos de la investigación previamente realizada por Cardona, J. & Calderón, G. (2006). ítems de medición del aprendizaje organizacional e ítems de medición de desempeño organizacional.

Quinta fase: Recolección de datos

Se realizó la aplicación de los dos instrumentos en el ambiente adecuado, para el desarrollo de un test, de acuerdo con las implicaciones éticas y profesional que requiere dicho trabajo.

Sexta fase: Resultados, Análisis y Discusión

En este paso se realizó el análisis de cada una de las pruebas aplicadas; además se realizó la interpretación de los resultados para de esta manera, realizar la discusión de esta investigación.

RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se describen de acuerdo a la estructura del cuestionario "Ítems de medición del aprendizaje organizacional" e "ítems para medir el desempeño organizacional". En la tabla 1 se presenta las puntuaciones demográficas de los 55 empleados, con relación a los nueve ítems de las dimensiones del aprendizaje organizacional.

Tabla 1. Correlación de las puntuaciones Demográficas y Dimensiones del Aprendizaje Organizacional.

		Edad	Antigüedad en el cargo	Antigüedad en la empresa
Compromiso de directivos y demas empelados	Correlación de Pearson	-, 128	-, 063	-, 150
	Sig. (bilateral)	, 352	, 647	, 275
	N	55	55	55
Apertura y experimetnación	Correlación de Pearson	-, 051	, 075	-, 011
	Sig. (bilateral)	, 710	, 588	, 934
	N	55	55	55
Desaprendizaje	Correlación de Pearson	, 168	, 053	, 016
	Sig. (bilateral)	, 220	, 703	, 905
	N	55	55	55
Comunicaicón interna	Correlación de Pearson	, 043	-, 032	, 036
	Sig. (bilateral)	, 753	, 817	, 793
	N	55	55	55
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	, 267*	, 286'	, 107
	Sig. (bilateral)	, 049	, 034	, 436
	N	55	55	55
Visión compartida	Correlación de Pearson	, 004	, 008	-, 048
	Sig. (bilateral)	, 974	, 956	, 729
	N	55	55	55
Estructura organizacional	Correlación de Pearson	-, 056	-, 077	-, 114
	Sig. (bilateral)	, 685	, 578	, 409
	N	55	55	55
Tecnolgías de la información	Correlación de Pearson	, 008	, 092	, 049
	Sig. (bilateral)	, 953	, 504	, 724
	N	55	55	55
Desempeño Organizacional	Correlación de Pearson	, 006	, 086	-, 030
	Sig. (bilateral)	, 964	, 535	, 827
	N	55	55	55

El "*Trabajo en Equipo*" se define como la capacidad que poseen los miembros del grupo para suspender los supuestos individuales mediante el dialogo e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°1, se observa que existe una correlación de ,267 (sig. , 049) positiva a la variable edad; a su vez con una puntuación de ,286 (sig. ,034) con relación a la variable antigüedad en el cargo.

Tabla 2. Correlación de la Dimensión Orientación al Aprendizaje (O.A) y Desempeño Organizacional (D.O) .

		Compromiso de directivos y demás empleados	Apertura y experimentación	Desempeño Organizacional
Compromiso de directivos y demás empleados	Correlación de Pearson			.349**
	Sig. (bilateral)			,009
	N			55
Apertura y experimentación	Correlación de Pearson	.380**		,002
	Sig. (bilateral)	,004		,986
	N	55		55
Desaprendizaje	Correlación de Pearson	,030	,04	-,017
	Sig. (bilateral)	,826	,409	,899
	N	55	55	55

El "*Compromiso de directivos y demás empleados*" hace alusión a los refuerzos constantes de valor y cuidado que se les dan a los empleados dentro de la organización, ellos reciprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo la responsabilidad. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 2, se observa que existe una correlación de ,380 (sig. , 004) positiva a la variable "*Apertura y experimentación*" definida como la capacidad y el dominio de ver la realidad dentro de la organización y

encaminarla hacia los objetivos esperados por esta. Así mismo *"Compromiso de directivos y demás empleados"* tiene una correlación de ,349 (sig. ,009) positiva a la variable *"Desempeño organizacional"* la cual se define como la medida de eficiencia y eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Tabla 3. Correlación de la Dimensión Conocimiento Compartido (C.C) y Desempeño Organizacional (D.O).

		Comunicación interna	Trabajo en equipo	Desempeño Organizacional
Comunicación interna	Correlación de Pearson			,074
	Sig. (bilateral)			,591
	N			55
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,013		,238
	Sig. (bilateral)	,924		,080
	N	55		55
Visión compartida	Correlación de Pearson	,083	,073	.495**
	Sig. (bilateral)	,545	,598	,000
	N	55	55	55

La *"Visión Compartida"* se explica como la capacidad que poseen los miembros de la organización para tener una visión compartida de lo que se espera y permite así, adquirir y compartir un compromiso real y no un simple deber. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 3, se observa que existe una correlación de ,495 (sig. ,000) positiva a la variable *"Desempeño Organizacional"* definida como la medida de eficiencia y eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Tabla 4. Correlación de la Dimensión Retención y Recuperación del Cocimiento (R.R) y Desempeño Organizacional (D.O).

		Estructura organizacional	Desempeño Organizacional
Estructura organizacional	Correlación de Pearson		.405 **
	Sig. (bilateral)		, 002
	N		55
Tecnologías de la información	Correlación de Pearson	, 093	.424 **
	Sig. (bilateral)	,501	, 001
	N	55	55

La "Estructura Organizacional" hace referencia a la conformación de las partes que integran la organización como lo son las relaciones de autoridad y dependencia; las experiencias pasadas que se han generado en la cultura de la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 4, se observa que existe una correlación de ,405 (sig. ,002) positiva a la variable "Desempeño Organizacional" definida como la medida de eficiencia y eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados. De igual forma Las "Tecnologías de la información" se definen como la fuente de información, que proporciona la organización con el fin respaldan el proceso de generación y creación del conocimiento para ser aplicadas en las áreas donde se evidencian dificultades organizacionales. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 4, se observa que existe una correlación de ,424 (sig. ,001) positiva a la variable "Desempeño Organizacional" definida como la medida de eficiencia y eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Tabla 5. Correlación de las Dimensiones Conocimiento Compartido (C.C), Orientación al Aprendizaje (O.A) y Retención y Recuperación del Cocimiento (R.R).

		Compromiso de directivos y demás, empleados	Apertura y experimentación	Desaprendizaje	Comunicación interna	Trabajo en equipo	Visión compartida
Comunicación interna	Correlación de Pearson	,257	-,100	,201			
	Sig. (bilateral)	,058	,467	,141			
	M	55	55	55			
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,005	-,047	,148			
	Sig. (bilateral)	,971	,731	,282			
	11	55	55	55			
Visión compartida	Correlación de Pearson	,568**	,277*	,053			
	Sig. (bilateral)	,000	,041	,703			
	11	55	55	55			
Estructura organizacional	Correlación de Pearson	,147	-,180	,160	,148	,361**	,395**
	Sig. (bilateral)	,265	,188	,243	,281	,007	,003
	17	55	55	55	55	55	55
Tecnologías de la información	Correlación de Pearson	,115	,039	,084	,135	,098	-,033
	Sig. (bilateral)	,402	,776	,540	,327	,478	,813
	11	55	55	55	55	55	55

El "Compromiso de directivos y demás empleados" hace alusión a los refuerzos constantes de valor y cuidado que se les dan a los empleados dentro de la organización, ellos reciprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo la responsabilidad. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 5, se observa que existe una correlación del ,568 (sig. ,000) positiva a la variable "Visión Compartida" se explica como la capacidad que poseen los miembros de la organización para tener una visión compartida de lo que se espera y permite así, adquirir y compartir un compromiso real y no un simple deber. Así mismo, con una correlación del ,277 (sig. ,041) positiva con respecto a la variable "Apertura y experimentación" definida como la capacidad y el dominio de ver la

realidad dentro de la organización y encaminarla hacia los objetivos esperados por esta.

De otro modo, encontramos que la variable "Trabajo en equipo" hace referencia a la capacidad que poseen los miembros del grupo para suspender los supuestos individuales mediante el dialogo e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. De acuerdo con lo anterior se presenta una correlación positiva de ,361 (sig. ,007) con relación a la variable "Estructura organizacional"; donde ésta se refiriere a la conformación de las partes que integran la organización como lo son las relaciones de autoridad y dependencia; las experiencias pasadas que se han generado en la cultura de la organización. De igual manera ésta variable presenta una correlación de ,395 (sig. ,003) positiva a la variable "Visión Compartida", definida como la capacidad que poseen los miembros de la organización para tener una visión compartida de lo que se espera y permite asi, adquirir y compartir un compromiso real y no un simple deber.

DISCUSIÓN

Al analizar los resultados de la investigación "RELACIÓN ENTRE FACTORES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO PERCIBIDO EN TRABAJADORES DE UNA INDUSTRIA DEL SECTOR MATERIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN", desarrollada en la empresa del municipio de San Gil, Ladrillera Versalles de Ramírez Hermanos Ltd. Se evidencio que existe una relación significativa entre Aprendizaje y Desempeño Organizacional. Su análisis se basa en la evaluación de Desempeño Organizacional y las tres dimensiones que miden el Aprendizaje; propuesto en el estudio realizado por Cardona y Calderón, 2006.

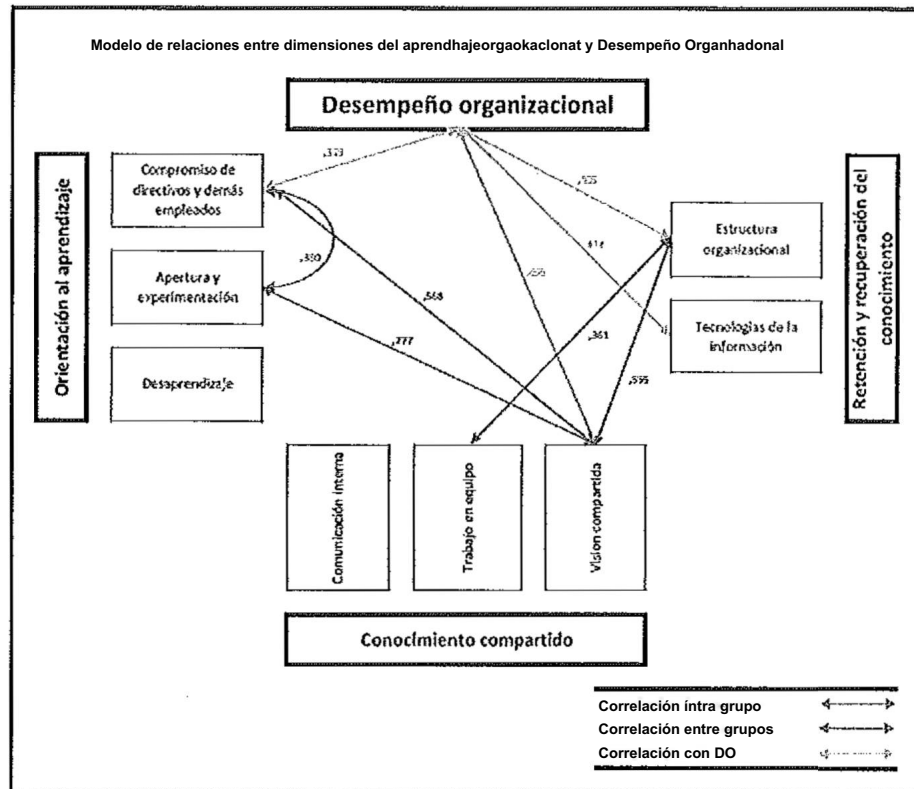
En el Modelo de Relaciones entre Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional, está conformado por tres dimensiones que hacen parte del aprendizaje como lo son Orientación al Aprendizaje, Conocimiento Compartido y Retención y Recuperación del Conocimiento; todas estas se subdividen a su vez en una serie de indicadores. La primera mide los indicadores Compromiso de directivos y demás empleados, Apertura y experimentación y Desaprendizaje. La segunda mide la Comunicación Interna, Trabajo en Equipo y la Visión Compartida. La tercera mide dos indicadores Estructura Organizacional y Tecnologías de la Información. Y por ultimo su relación con el Desempeño Organizacional.

Para evaluar el Aprendizaje Organizacional; es necesario, hablar de las tres dimensiones que se analizaron en el proceso de aplicación del formato. La primera de ellas es Orientación al Aprendizaje, la cual hace alusión a la forma de los directivos para entender el aprendizaje como un ente primordial, con el propósito que los miembros de la organización asuman su valor y se

apropien en la obtención de resultados, a fin de promover una actitud responsable que no solo genere ideas innovadoras si no que a su vez permita su ejecución. Para ello se requiere: compromiso de directivos y demás empleados, apertura y experimentación y capacidad para desaprender. En segundo lugar está la dimensión Conocimiento Compartido, denominada como la capacidad organizacional para transmitir el conocimiento entre sus integrantes y constituirlo para alcanzar las metas afines. Se relaciona con: comunicación interna, trabajo en equipo y la visión compartida. Por último la dimensión Retención y Recuperación del Conocimiento, hace referencia al aprendizaje que se da a través de la cultura organizacional, se almacena y se integra con recursos no humanos que posteriormente se recuperan; a fin de ser utilizados en áreas específicas.

UNAH - UNIVERSIDAD NACIONAL

Gráfico 1. Modelo de Relaciones entre Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional.



Ahora bien, el gráfico nos presenta tres grupos que permite observar la correlación de las dimensiones entre si, y su relación con el Desempeño Organizacional. La *Correlación Intra-grupo*, la *Correlación Entre-grupos* y la *Correlación con Desempeño Organizacional*.

En el primer grupo encontramos la *Correlación Intra-grupo*, se puede observar en la dimensión Orientación al Aprendizaje, que comprende el indicador Compromiso de directivos y demás empleados con una correlación significativa de $.380$ con el indicador Apertura y Experimentación; se puede determinar que el apoyo, los refuerzos y la continua exploración de nuevas perspectivas por parte de los directivos de la empresa

permiten que los miembros que hacen parte de esta organización, construyan a partir de las falencias propuestas innovadoras. Según lo expuesto por Barker y Camarata, (1998); citado por Cardona y Calderón (2006) "Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos reciprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad".

Por otro lado, encontramos un segundo grupo denominado *Correlación Entre-Grupos*; éste muestra la relación que presenta el modelo entre las tres dimensiones del Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional, y la interacción entre los indicadores y su relación positiva entre sí.

Como primera medida en la *Correlación Entre-grupos* se encontró que Conocimiento Compartido tiene una relación positiva con Orientación al Aprendizaje, ya que el indicador Visión Compartida presenta una correlación significativa de ,568 con el indicador Compromiso de directivos y demás empleados; se logra establecer que los empleados y directivos tienen una percepción en común, acerca de lo que continuamente la organización se propone y lo que como trabajadores asumen y están dispuestos a desarrollar mediante el intercambio de conocimiento; para así dar cumplimiento a las expectativas y a los objetivos propuestos por la Empresa; sin dejar de lado la inserción de modelos novedosos que promuevan la productividad y el trabajo en equipo.

En este mismo conjunto correlacional *Entre-grupos* que comprende las dimensiones Conocimiento Compartido y Orientación al Aprendizaje, se evidencio una correlación positiva entre las variables Visión

Compartida de ,277 y la variable Apertura y Experimentación. Se puede identificar que, constantemente se está incentivando a los empleados para que estos promuevan cambios dentro de la organización, que permitan la adquisición de estrategias favorables que sean innovadores en el momento de desarrollar cada una de las actividades que se realizan en la organización; y, que a partir de el margen de error, estas se puedan discutir y dirigirlos positivamente.

De acuerdo con la correlación *Entre-grupos*, conformado por las dimensiones Retención y Recuperación del Conocimiento y Conocimiento Compartido; se puede evidenciar que existe una correlación positiva entre la variable Estructura Organizacional de ,361 y Trabajo en Equipo. De esta manera se puede analizar que el trabajo que han venido desarrollando los empleados de la organización de manera conjunta, ha cooperado favorablemente a la construcción e implementación de procedimientos que asume la empresa para el mejoramiento del trabajo tanto individual y grupal; y de las políticas que la organización dispone para la administración de estrategias que permiten tanto la ejecución de las labores como el manejo de las relaciones interpersonales dentro de la misma.

Otra correlación significativa *Entre-grupos*, es la establecida entre las dimensiones Retención y Recuperación del Conocimiento y Conocimiento Compartido; se pudo observar que existe una correlación positiva entre la variable Estructura Organizacional de ,395 y Visión Compartida. De lo cual se pudo deducir que es de vital importancia la función que han venido desarrollando cada uno de los miembros de las diferentes dependencias o áreas, en el desarrollo proactivo de la ladrillera, basados en una percepción compartida de sus

funciones, y asumiendo simultáneamente un compromiso real dentro de la misma; y a su vez ha permitido a través de la experiencia que los empleados implementen estrategias que permitan recuperar la información y proponer alternativas todas encaminadas al mejoramiento de la empresa.

Por último, encontramos un tercer grupo; *Correlación con D.O (Desempeño Organizacional)*. El modelo permite visualizar la interacción que presenta el Desempeño Organizacional con las tres dimensiones del aprendizaje como lo son Orientación al Aprendizaje, Conocimiento Compartido, Retención y Recuperación del Conocimiento y la relación porcentual entre sus variables.

La primera *Correlación con DO* muestra que Desempeño Organizacional tiene una relación positiva de ,349 con respecto a la variable Compromiso de Directivos y demás Empleados; lo que permitió analizar que gran parte de los trabajadores de la empresa han sido participes en generar iniciativas en el plan de trabajo y en su ejecución, brindando continuamente un ambiente eficiente el cual promueve la inserción de estrategias innovadoras que favorecen el intercambio de conocimiento y el ejercicio de la labor.

De igual manera, la *Correlación con DO* definida como Desempeño Organizacional manifiesta una concordancia positiva de ,495 con relación a la variable Visión Compartida; de lo cual se puede deducir que los empleados de esta organización tiene un concepto afin acerca de las metas propuestas por la empresa y de los objetivos que requiere la misma para alcanzarlas; así mismo, se trabaja bajo la noción de empoderamiento, lo que facilita la capacidad competitiva y de la

disposición en el servicio encaminados al desarrollo de la empresa.

Existe también; una Correlación con DO, donde Desempeño Organizacional presenta una relación positiva de , 424 con la variable Tecnologías de la Información; de este vínculo se puede interpretar este último ítem como un medio, que ha proporcionado un beneficio logístico a esta organización, en la implementación y creación de conocimiento tanto en el ámbito individual, como en las diversas áreas de procesos organizacionales; todos ellos encaminados a brindar un soporte que permita resistir los cambios permanentes a los cuales se encuentra expuesta la empresa.

Finalmente, se presenta la *Correlación de DO*; en la cual Desempeño Organizacional y la variable Estructura Organizacional, tienen una correlación positiva de ,405; de este modo se puede analizar que el manejo asertivo en esta empresa en cuanto a procedimientos organizacionales, como lo son los manuales de calidad, las normas políticas y las relaciones de autoridad; se han encaminado a generar una buena disposición frente a el desarrollo o ejecución de cada una de sus actividades correspondientes al área, reflejando así eficiencia en sus procesos lo que corrobora a su vez un grado optimo de el desempeño organizacional que existe dentro de ésta.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde la perspectiva educativa y constructivista de la organización. *Revista de psicología de la universidad de chile*, 11, (1),139-148.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México.: Oxford.
- Argyris, C. (1993). *Barreras para el aprendizaje. Cómo vencer las barreras organizativa*. Madrid.: Díaz de santos.
- Barkey, R. & Camarata, M. (1998) . The role of communication in creating and maintaining a learning organization.: *Discipline preconditions, indicators, and journal*.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1), 99-120.
- Bontis, N. Crossan, M., & Hullnd, J (2002). Managing on organizational learning systems by aligning stocks.: *Journal of management studies*.
- Calderón, G. (2006). *Competencias distintivas en las Pymes: Un aporte desde gestión Humana*. Bogotá. Recuperado de. redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/818/81802705.pdf
- Cardona, J. Calderón, G. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Bogotá. Recuperado de. redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve...
- Crossan, M. Lañe, H. White, R., et. al. (1995). *Organizational learning dimensions for a theory.*:

The international Journal for organizational analysis.

- Cruz, P. Calderón, G. (2006). *Cambio y generación de capacidades competitivas, un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero*. Bogotá. Recuperado de. journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/69/66
- Dixon, N. (1993). *Developing managers for the learning org. Human review managent*.
- Enríquez, A. Castañeda, D. (2006). *Estado actual de la investigación en psicología Organizacional y del trabajo en Colombia*. Bogotá, objetos.univalle.edu.co/.../Estado_actual_de_investigacion_en_psicologia_organizacional_y_del_trabajo_enJSolombia.pdf.
- Garzón, M. Fisher, A. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Colombia. Recuperado de, redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/646/.../64602408.html
- Geranmayeh, A. (1992). *Barreras para el aprendizaje. Organizational learning throught interactive planning: Design of learning systems for idal-seeking organizations*. Trabajo de grado para optar al título de doctor. Universidad de pensylvania. Estados unidos.
- Gibson, J. Ivancevich, J.M. Donnelly, J.H. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. Santiago de chile.: Me Graw-Hill.
- Hamel, G. (2000). *Barreras para el aprendizaje. Liderando la revolución*. Bogotá.; Norma.
- Hodge, B. Anthony, W. & Gales, L. (1998). *Teoría organizacional*. Madrid.: Prentice Hall.

- Lei, D. Slocum, J. Pitts, R. (1992). Designing organizations for competitive the power of unlearning and learning.: Organizational dynamics.
- López, C. (1984). Aprendizaje Organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>
- Lucarna, P. March, J. (1987). Adaptative coordination of learning team. Management science.,33.
- Me Gilí, M. Slocum, J., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organization. Londres.: Organizational dynamics.
- Nevis, E. Dibelle, A. & Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning system. Sloan management reviea.
- Parasuraman, A. Zeithaml, & Berry, L. (1988). "Seruual: a múltiple scale for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of relailing.
- Pérez, J. Cortés, J.A. (2007). Barreras para el aprendizaje. Recuperado de <http://vzwv7.ciruelo.uninorte.edu.co/>. . ./8_Barreras%20para%20el%20aprendizaje.pdf
- Probst, G. Büchel, B. (1995). La pratique del 'enterprise apprenate. Paris.: les éditions d'organisation.
- Revans, R. (1982). The origins and growth of action learning. Reino Unido.: Chatell Bratt.
- Senge, P. (1993). La quinta disciplina. Barcelona.: Grancia.
- Statei, S & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning org. Journal keeling.
- Urich, D. Von, G & Jick, H. (1999). High impact learning: Building and diffusing learning capability organizatiand dynamic.

Walsh, J. Ungson, G. (1999). Organizational memory.

Academy of management review.

Watkins, K. Marsick, V. (1993). Sculpting the learning

organization. San Francisco.: Jossey-Bass.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-base view of the firm.

Strategic Management Journal, 5, 171-180.