

Universidad Autónoma De Bucaramanga
Facultad de Ciencias De La Salud
Programa De Psicología

**IMPACTO DE LAS BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
SOBRE EL RENDIMIENTO PERCIBIDO EN UNA EMPRESA ASEGURADORA
DE SANTANDER**

Investigadora:
Zuly Yurany Ardila Navarro

Asesor:
Ps. Jorge Serrano

Bucaramanga, Mayo de 2010

Universidad Autónoma De Bucaramanga
Facultad De Ciencias De La Salud
Programa De Psicología

**IMPACTO DE LAS BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
SOBRE EL RENDIMIENTO PERCIBIDO EN UNA EMPRESA ASEGURADORA
DE SANTANDER**

Investigadora:
Zuly Yurany Ardila Navarro

Bucaramanga, Mayo de 2010

Tabla de contenido

**IMPACTO DE LAS BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
SOBRE EL RENDIMIENTO PERCIBIDO EN UNA EMPRESA ASEGURADORA
DE SANTANDER**

| | |
|---|----|
| Planteamiento del Problema | 9 |
| Objetivos | 11 |
| Objetivo General | 11 |
| Objetivos Específicos | 11 |
| Antecedentes | 12 |
| Marco Teórico | 18 |
| Aprendizaje Organizacional | 18 |
| Tipo de Aprendizaje Organizacional | 19 |
| Aprendizaje de Circuito Simple | 19 |
| Aprendizaje de Circuito Doble | 20 |
| Aprendizaje de Circuito Secundario | 20 |
| Proceso de Aprendizaje | 21 |
| Primer Ciclo | 22 |
| Segundo Ciclo | 22 |
| Tercer Ciclo | 22 |
| Niveles de Aprendizaje | 23 |
| Aprendizaje Individual | 23 |
| Aprendizaje en equipo | 25 |
| Aprendizaje Organizacional | 27 |
| Barreras del Aprendizaje Organizacional | 27 |
| Marco Metodológico | 32 |
| Tipo de Investigación | 32 |
| Diseño de la Investigación | 32 |

Barreras del Aprendizaje y Rendimiento Percibido II

| | |
|-------------------------------------|----|
| Hipótesis | 32 |
| Participantes | 33 |
| Instrumento | 34 |
| Validez y Contenido del Instrumento | 35 |
| Fiabilidad | 35 |
| Conceptos y Variables | 35 |
| Presentación del Cuestionario | 41 |
| Procedimiento | 42 |
| Resultados | 43 |
| Discusión | 51 |
| Conclusiones | 54 |
| Referencias | 56 |
| Apéndice | 60 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Definición conceptual y operacional de las variables | 36 |
| Tabla 2. ítems de Satisfacción | 37 |
| Tabla 3. ítems de Confianza | 38 |
| Tabla 4. ítems de Comunicación | 38 |
| Tabla 5. ítems de Distribución Jerárquica | 38 |
| Tabla 6. ítems de Estabilidad | 39 |
| Tabla 7. ítems de Expresión de ideas | 39 |
| Tabla 8. ítems de actitud frente al error | 40 |
| Tabla 9. Coherencia Pensamiento/acción | 40 |
| Tabla 10, ítems de Rendimiento superiorPercibido | 41 |
| Tabla 11: Análisis descriptivo de las variables | 44 |
| Tabla 12: Descripción según Área | 45 |
| Tabla 13: Descripción según Antigüedad | 46 |
| Tabla 14; Correlación Barreras defensivas y rendimiento percibido | 47 |
| Tabla 15: Correlación Condiciones de contexto y rendimiento percibido | 47 |
| Tabla 16: Correlación entre las condiciones de contexto y las rutinas defensivas | 48 |
| Tabla 17: Correlación entre las Condiciones de contexto | 49 |
| Tabla 18: Correlación entre las rutinas defensivas | 50 |

Lista de Gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica 1: Relación de funcionarios empresa aseguradora | 33 |
| Gráfica : Antigüedad de los funcionarios empresa aseguradora | 34 |
| Gráfica 3 : Distribución de la Población | 34 |
| Gráfica 4 Estadísticos descriptivos de las variables | 44 |
| Gráfica 5 Descripción de frecuencia y porcentaje de participación ' áreas | 45 |
| Gráfica < Descripción de frecuencia y porcentaje según Antigüedad | 46 |

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de una empresa aseguradora de la ciudad de Bucaramanga. Es un estudio con un diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Para dicha investigación se utilizó el instrumento, *sobre aprendizaje organizacional* (Albert Suñe 2004); el procedimiento incluyó la aplicación directa del instrumento a la totalidad de empleados que conforman una empresa aseguradora de la ciudad de Bucaramanga; para el procesamiento de los datos se contó con el programa SPSS.

Los hallazgos encontrados muestran la presencia de algunas de las barreras defensivas como la coherencia pensamiento/ acción y condiciones de contexto como la satisfacción que correlacionan con el rendimiento percibido lo cual afecta en el aprendizaje organizacional en general de la empresa.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

**IMPACTO DE LAS BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
SOBRE EL RENDIMIENTO PERCIBIDO EN UNA EMPRESA ASEGURADORA
DE BUCARAMANGA**

En la actualidad la economía ha dado un vuelco encaminado a la globalización como consecuencia de la internacionalización de los distintos procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos políticos y culturales; lo que ha llevado a que las condiciones económicas que predominan en cada país dependan en gran medida de lo que ocurre en la economía mundial, relacionada directamente con el comercio internacional, la producción global y las finanzas internacionales, (Morales, 2006). Lo anterior hace que cada vez sean más exigentes las condiciones laborales y económicas por lo que resulta necesario y muy importante tener dentro de las empresas un proceso de aprendizaje organizacional adecuado que permita ubicar a la organización con una ventaja competitiva sobre las demás.

El aprendizaje organizacional es la base de cualquier empresa y es por medio de éste que se adquieren y crean conocimientos los cuales permiten una mejor adaptación a las condiciones cambiantes del entorno que cada día se vuelve más exigente; actualmente el aprendizaje organizacional se encuentra directamente relacionado e influenciado por las barreras las cuales son esas condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización. (Pérez y Cortés, 2007)

Debido a la importancia que tiene el aprendizaje dentro de las organizaciones, se hace necesaria la medición e identificación de las barreras que lo impiden, como la expresión de ideas, la actitud frente al error y la

coherencia pensamiento/acción para así generar estrategias en torno a la empresa que permitan adquirir una mayor competitividad y facilitar su adaptación de una mejor forma al entorno cambiante y demandante en el que nos encontramos, lo que se hará notorio a la hora de evaluar como se encuentra el rendimiento dentro de la organización

Actualmente existe una relación grande entre la apertura comercial y la economía de los servicios de seguros, las cuales están teniendo un crecimiento representativo y una notoria competencia por abarcar la mayor cantidad de población (Celis, 2010). Por lo anterior las empresas aseguradoras se encuentran obligadas a mejorar constantemente para ser competitivas y poder adaptarse fácilmente al entorno cambiante en el que se encuentran, Y una estrategia clave , para poder lograr esto es encaminar la compañía hacia un proceso continuo de aprendizaje que representara una notoria influencia sobre el rendimiento de la misma.

La empresa aseguradora que hace parte del presente estudio, así como se mencionó anteriormente, ha generado cierto cambios estratégicos al interior de la compañía enfocando su objetivo básico el satisfacer integralmente las necesidades de protección y ahorro de la comunidad, entregando las mejores soluciones para sus clientes mediante servicios diferenciados, innovación, personalización de productos y servicios, tecnología de vanguardia y con el compromiso de colaboradores altamente calificados. Lo que demuestra la notoria necesidad e interés de estar constantemente en proceso de aprendizaje y mejora.

Con esta investigación se pretende identificar las diferentes barreras del aprendizaje organizacional presentes en esta empresa aseguradora y así ser una base a la hora de planear y generar estrategias para un mejoramiento continuo; lo que convierte a esta investigación en una herramienta eficaz a la hora de brindar información a la empresa que le facilite y permita una adaptación exitosa al entorno haciéndola así cada vez más competitiva ante las demás organizaciones.

Es importante mencionar que esta investigación no se ha hecho anteriormente en el sector asegurador de la ciudad de Bucaramanga, lo que contribuye con un valor teórico, pues la información obtenida brinda datos significativos a la hipótesis planteada y proporciona apoyo a otras investigaciones que se encaminen hacia la misma temática.

Descripción y planteamiento del problema

Las condiciones laborales son cada vez más demandantes y exigentes, debido a que la economía se ha enfocado hacia la globalización como una consecuencia de la internacionalización de los distintos procesos económicos, sociales, políticos y culturales; se evidencia la importancia de que las empresas se fortalezcan y mejoren constantemente por medio de procesos de aprendizaje organizacional, que les permita ubicarse como empresas competitivas.

Actualmente las empresas están teniendo un crecimiento representativo y un constante cambio para mejorar debido a las condiciones demandantes del entorno; entre estas empresas se encuentran las compañías aseguradoras que han crecido no solo a nivel nacional sino internacional, lo que evidencia la obligación en la que se encuentran las aseguradoras de cambiar y mejorar constantemente para llegar a ser competitivas con las demás y así mismo poder adaptarse fácilmente al entorno cambiante.

La empresa aseguradora que hace parte de la presente investigación, ha generado ciertos cambios estratégicos al interior de la compañía enfocando su objetivo básico el satisfacer integralmente las necesidades de protección y ahorro, de la comunidad, entregando las mejores soluciones para sus clientes mediante servicios diferenciados, innovación, personalización de productos y servicios, tecnología de vanguardia y con el compromiso de colaboradores altamente calificados, lo que la ha llevado a situarla como una de las mejores y más estables empresas de esta área; Pero esto no resulta suficiente, sino por el contrario como plantea Cardona y Hernández, (2006) es muy importante y necesario estar constantemente en ese proceso

de aprendizaje, debido a la influencia que tiene este proceso sobre el rendimiento de la organización.

La mayor parte de los aspectos del aprendizaje que no se indagan o que no son abordados y que impiden el desarrollo de una organización es porque se encuentran limitados por una variedad de barreras que imposibilitan un aprendizaje significativo para el logro de metas y objetivos; y cuando no se da un manejo adecuado a estas barreras en una organización se generan distintas problemáticas que imposibilitan el desarrollo y mejoramiento constante de la empresa. Lo que se evidenció en la investigación realizada por Suñe (2004) en donde se identificó la relación existente entre la aparición de barreras defensivas y el rendimiento de la organización, concluyendo que las barreras defensivas tienen un fuerte impacto en el rendimiento y permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico

Es por esto que identificar las barreras presentes en la empresa y su incidencia sobre el rendimiento y el aprendizaje organizacional resulta tan importante para que la empresa pueda generar estrategias que le permitan adquirir una mayor competitividad y facilitar su adaptación de una mejor forma al entorno cambiante y demandante.

De lo mencionado anteriormente se plantea para la presente investigación la pregunta problema: cuál es el impacto que tiene las barreras del aprendizaje organizacional sobre el rendimiento percibido en una empresa?

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar el impacto de las barreras del aprendizaje organizacional sobre el rendimiento percibido en una empresa aseguradora de Bucaramanga, a través de un instrumento sobre aprendizaje organizacional para que la empresa pueda generar estrategias que le permitan adquirir una mayor competitividad y facilitar su adaptación de una mejor forma al entorno cambiante y demandante.

Objetivos específicos

- Determinar la incidencia de las variables condiciones de contexto y barreras defensivas en el rendimiento organizacional
- Describir las barreras del aprendizaje organizacional presentes en la organización
- Establecer la relación entre las condiciones de contexto y el rendimiento percibido
- Determinar la relación entre las rutinas defensivas y el rendimiento percibido
- Identificar la relación entre condiciones de contexto y rutinas defensivas

Antecedentes de Investigación

La cantidad de investigaciones realizadas específicamente en la medición de las barreras y el aprendizaje organizacional no es muy grande; se destacan las siguientes investigaciones a nivel internacional, nacional y regional que sirven de soporte para esta investigación:

Inicialmente está la investigación realizada por Suñé (2004) denominada "El impacto de las Barreras del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones", se basó en tres objetivos fundamentales: construir un instrumento de medida para evaluar las barreras del aprendizaje organizacional, indagar en la posible relación entre las condiciones de contexto y la aparición de barreras del aprendizaje e indagar en la posible relación entre las barreras defensivas y su impacto sobre el rendimiento de la organización.

Con esta investigación se identificó la relación existente entre la aparición de barreras defensivas y el rendimiento de la organización, concluyendo así que las barreras defensivas tienen un fuerte impacto en el rendimiento y permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico

Otra investigación fue la realizada por Blanco, (2002), denominada "Estudio Preliminar sobre el Aprendizaje Organizacional en Empresas Cubanas"; con la cual mostró los resultados de un estudio de carácter exploratorio-descriptivo en 36 empresas de La Habana (Cuba).

Básicamente se centro en la aplicación de una encuesta a directivos de 36 empresas de la capital obteniendo como resultados una frecuencia insuficiente de comportamientos y practicas asociadas al Aprendizaje Organizacional, para la mayoría de las empresas encuestadas por lo que no resultaría pertinente el catalogarlas como organizaciones que aprenden.

Se enfatizaron en algunas variables específicamente y se encontró que las variables benchmarking, retención y estimulación muestran los valores más críticos, mientras que el dominio de los factores clave del éxito en el sector, con las limitaciones y la actitud ante los errores mostraron los más altos resultados.

Entre otros antecedentes se encuentra la investigación realizada por Arbaiza, (2002) denominada "Aprendizaje Organizacional en organizaciones de profesionales", en dicha investigación se estudió a nivel exploratorio los mecanismos de aprendizaje organizacional formales o informales que están presentes en organizaciones de profesionales a partir del caso de los estudios o bufetes de abogados.

Con esto se identificaron seis mecanismos de aprendizaje organizacional como lo son, la reflexión sobre los casos, la revisión de la doctrina, el ensayo y error, el monitoreo, la difusión del conocimiento, y el espíritu de cuerpo. Encontrándose también una tendencia a favorecer la cultura de aprendizaje a través del involucramiento y empoderamiento de los empleados, la transformación del rol de administrador en rol de maestro y entrenador y una tendencia hacia la estructura horizontal y participativa.

Finalmente, aunque la naturaleza de este estudio basado en dos organizaciones de profesionales no permite realizar generalizaciones sobre lo que puede suceder en otras organizaciones similares, sí permite dar un acercamiento a la realidad de este tipo de instituciones y abre el camino para futuras investigaciones.

A nivel nacional se encuentra la investigación realizada por Cardona y Hernández, (2006) denominada "El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones". Esta investigación se llevó a cabo en 45 empresas medianas y grandes de la ciudad de Bogotá, con un diseño de tipo cuantitativo de tipo explicativo. El instrumento es un cuestionario, el cual mide aprendizaje organizacional y rendimiento. Se obtuvo así de esta investigación evidencia que permite aceptar la hipótesis de que la capacidad de aprendizaje influye en el rendimiento de la organización.

Se logró con esta investigación establecer un modelo teórico que describe la relación entre el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones, de esta manera, al configurarse como una capacidad dinámica en una relación con el conocimiento, permite generar, renovar, redirigir y reconstruir las competencias distintivas, respaldando la búsqueda constante en la mejora de resultados empresariales. Además de esto se destacan los principales aspectos que permiten establecer un vínculo entre el aprendizaje y el rendimiento son su configuración como capacidad dinámica y su relación iterativa con el conocimiento

A nivel regional se cuenta la investigación realizada por Gómez y Hernández (2008) que recibió el nombre de

"Impacto del aprendizaje organizacional en el rendimiento de las empresas del sector calzado en Bucaramanga" cuyo objetivo fue determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento en 36 empresas del sector calzado en Bucaramanga; siendo un estudio explicativo; con un diseño no experimental de tipo transversal correlacional en el que se utilizó un instrumento que mide el aprendizaje organizacional y el rendimiento; este cuestionario fue aplicado a gerentes generales de las grandes y medias empresas dedicada a la manufactura del calzado.

Como resultados obtenidos de dicha investigación se evidenció la relación existente entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento, es decir, las empresas que aprenden y generan conocimiento llegan a presentar ventajas sostenibles a través del tiempo.

Se encuentra también la investigación realizada por Grandas (2008) cuyo objetivo principal fue describir las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional en empresas del sector privado de Bucaramanga por medio de un estudio descriptivo que permitió conocer la existencia de estas barreras como elemento de bloqueo al aprendizaje organizacional. De esta investigación se concluyó que actualmente las organizaciones no encuentran la importancia de identificar las barreras ya que consideran que el personal de la empresa desempeña sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo. Este estudio permitió dar inicio a la identificación de barreras defensivas del aprendizaje organizacional, logrando identificar las debilidades en los procesos organizacionales.

Se encuentra la investigación realizada por Gonzáles (2009) cuyo objetivo fue describir las correlaciones entre los factores de las variables: Barreras defensivas, condiciones de contexto y rendimiento, en un grupo de jóvenes estudiante y egresados de una organización juvenil de la ciudad de Bucaramanga, por medio del cuestionario sobre aprendizaje organizacional. Se basó en un estudio correlacional, con un diseño no experimental ex post facto de tipo correlacional-descriptivo, en el cual se uso como instrumento el cuestionario sobre aprendizaje organizacional de Suñe, el procedimiento incluyo la aplicación de un Survey a través de la plataforma virtual manejada por la organización, con previo consentimiento informado y el procesamiento de los datos se realizó por medio del programa estadístico SPSS. Los hallazgo mostraron correlaciones fuertes entre las variables del aprendizaje organizacional y una tendencia hacia puntuaciones alta en las mismas. No sobresalió ninguna de las variables del grupo y se identificó que los factores de contexto influyen de manera selectiva en las barreras defensivas del aprendizaje, además de que existen obstáculos que afectan el aprendizaje organizacional en general en el grupo estudiado.

Finalmente se encontró la investigación realizada por Bernal y Saiz (2009) cuyo objetivo principal fue describir las correlaciones entre las variables de los factores: barreras defensivas, condiciones de contexto y rendimiento, y su favorabilidad frente al aprendizaje organizacional en un grupo de teleoperadores de una empresa de telecomunicación de la ciudad de Bucaramanga, por medio del cuestionario sobre aprendizaje organizacional de Albert Suñe. El procedimiento incluyó la aplicación directa del instrumento, previo consentimiento informado y

el procesamiento de los datos. Los hallazgos recaudados demostraron correlaciones débiles entre las variables del aprendizaje organizacional y desfavorabilidad en las mismas sin sobresalir ninguna de las variables en el grupo.

10/10/2013 10:03:03 AM

Marco Teórico

En este apartado, se realiza una revisión de los conceptos relacionados con el Aprendizaje Organizacional y su proceso dentro de las empresas; y sobre las barreras que afectan e influyen en el aprendizaje teniéndose en cuenta los aportes dados por distintos autores quienes hacen referencia a estos temas de investigación.

Aprendizaje organizacional

Se encuentran diferentes definiciones de aprendizaje organizacional entre las cuales vale la pena resaltar las siguientes: Según Dogson (1993) es "la forma en que las empresas construyen, proveen, y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas; adaptándose y desarrollando eficiencia organizacional y optimizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados". Para Argyris y Schön (1978) es "la detección y la corrección del error". Según Fiol y Lyles (1985) el aprendizaje organizacional es "el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento". Y finalmente Huber (1991) refiere que el aprendizaje ocurre en una organización "si a través de su proceso de información, se cambia la gama de sus comportamientos potenciales".

Según plantea Dibella & Nevis citado en Lara (2000), el aprendizaje organizacional es el proceso a través del cual una organización mantiene o mejora su desempeño basado en la experiencia. Uno de los supuestos en los que se fundamenta es que la organización aprende de sus propias

actividades, como las tareas de producción, distribución de bienes y servicios u otras.

Una definición más amplia nos diría que el aprendizaje organizacional es un proceso centrado en mejorar el desempeño de la organización, donde es necesario desarrollar habilidades de aprendizaje, las que se basan principalmente en definir cuál es la estrategia de la organización, las competencias o habilidades con las que cuenta la organización y la experiencia que posee para obtener aspiraciones razonables, siendo esta la definición base para este trabajo de investigación.

Como se puede observar la mayoría de las definiciones apuntan a resaltar la importancia que tiene el aprendizaje en las organizaciones como medio para conseguir mejoras en el desempeño y rendimiento de la misma.

Tipos de aprendizaje organizacional

Dodgson (1993, citado por Argyris y Schon, 1978) clasifica el aprendizaje organizacional en tres clases: aprendizaje de circuito simple, de circuito doble y secundario.

Aprendizaje de circuito simple: Este ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores, y las firmas continúan con sus mismas políticas y metas. El aprendizaje de circuito simple puede ser comparado a las actividades que agregan a las bases del conocimiento o las capacidades arraigadas o las rutinas sin alterar la naturaleza fundamental de las actividades de la organización. Este aprendizaje también ha sido llamado aprendizaje de nivel inferior, aprendizaje adaptativo o copiando y aprendizaje no estratégico.

Aprendizaje de circuito doble: Este ocurre cuando, además de la detección y de la corrección de errores, la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas, y objetivos existentes. Implica el cambiar las bases del conocimiento, las capacidades arraigadas o las rutinas de la organización (Dodgson, 1993). Aprendizaje de circuito doble también es llamado el aprendizaje de alto nivel, el aprendizaje generativo o el aprender para ampliar las capacidades de una organización (Senge, 1993) .

Aprendizaje Secundario: Ocurre cuando las organizaciones aprenden cómo realizar aprendizaje de circuito simple y de circuito doble. Las primeras dos formas de aprendizaje no ocurrirán si las organizaciones no están enteradas que el aprendizaje debe ocurrir. (Argyris y Schon, 1978)

Teniendo así claro la importancia del aprendizaje en una empresa, Pérez (2007) plantea por lo menos dos razones por las que una organización debe estar abierta al aprendizaje: La primera es la supervivencia, según la ecuación: $A \geq CE$, en donde el aprendizaje (A) debe ser igual o mayor al cambio del entorno (CE) , pues de otro modo la organización no tiene posibilidades de sobrevivir. La segunda razón importante es la excelencia; ya que obtener un nivel de rendimiento superior es un objetivo muy atractivo para todos los grupos. En el mundo actual, en donde constantemente se da un aumento de la intensidad competitiva y de la globalización, no alcanza con tratar de sobrevivir. Las visiones deben apuntar a la excelencia, ya que, de otro modo, la organización no tendrá posibilidades de competir. Es indudable que la organización abierta al aprendizaje representa un cambio de paradigma respecto de las organizaciones tradicionales. (Pérez y Cortés, 2007)

El proceso de aprendizaje

El concepto de Proceso de Aprendizaje, se refiere al proceso a través del cual la organización aprende, "el conocimiento fluye por procesos formales y no formales, pero para que se constituya como tal tienen que existir de manera explícita, materializado de alguna manera, y cuando la organización alcanza un nivel elevado es capaz de retenerlo y darle diversas formas". González (2007).

Se plantean la necesidad de que los miembros de la organización asuman la actitud de sujetos de aprendizaje, debido a su importancia; por lo que el individuo tiene que desarrollar una posición ante la organización en la que se incluyen actitudes como:

- ◆ Buscar deliberadamente oportunidades de aprendizaje más que esperar que se las den.
- Reconocer el valor del aprendizaje durante la propia experiencia de trabajo.
- Considerarse importante en su propio desarrollo.
- Ver la educación a través de toda la vida.
- Ser proactivo para encontrar formas para mejorar lo que hace.
- Conocer las competencias que necesita adquirir en los dos años siguientes y tener un plan de acción para dominarlas.
- Ser entusiasta en el aprendizaje de nuevas cosas.

El proceso de aprendizaje como tal esta dado en tres subprocesos o ciclos, (citados por Gómez y Hernández, 2008) que están descritos así:

Un primer ciclo, denominado "bucle de aprendizaje de rutinización" ("routinization learning loop¹"): éste tiene lugar en la primera etapa del proceso de desarrollo de las "capacidades nucleares" organizacionales, en la cual los individuos y grupos que componen la organización, aprenden a utilizar los recursos estándares adquiridos para resolver los problemas planteados en una situación organizativa concreta, generando prácticas de trabajo eficientes.

Un segundo ciclo, el "bucle de aprendizaje de capacidades" ("capability learning loop"): se produce un aprendizaje asociado al desarrollo de capacidades organizativas a partir de las prácticas de trabajo generadas. Este es el aprendizaje derivado de la mejora de las prácticas de trabajo establecidas. Esta mejora es la que permite el desarrollo de determinadas habilidades y capacidades organizativas (capacidades para utilizar los recursos de un modo específico para resolver los problemas).

Finalmente, un tercer ciclo, o "bucle estratégico" ("strategic loop"): se trata del ciclo de aprendizaje vinculado a la transformación de las capacidades en "capacidades nucleares". Al enfrentarse a los retos del entorno competitivo, los individuos y grupos de la organización aprenden qué capacidades les permiten aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas planteadas por el mismo.

En cada una de estas etapas del proceso de desarrollo de "capacidades nucleares" o "distintivas", se genera un tipo de conocimiento específico (prácticas de trabajo, habilidades o capacidades, "capacidades nucleares") asociado a la resolución de una clase de problema diferente

(utilizar recursos estándares, mejorar las prácticas de trabajo establecidas, enfrentar amenazas y oportunidades del entorno). Como resultado de este proceso, la organización aprende, siendo el producto de su aprendizaje, el conjunto de "capacidades distintivas" desarrolladas.

Todo este proceso de aprendizaje permite ser clasificado en ciertos *niveles* de donde existen diversas teorías acerca de la adquisición del conocimiento y de cómo las personas pueden aprender, por esto hay diferentes tipos de aprendizaje como el aprendizaje individual, aprendizaje en equipo y aprendizaje organizacional

El aprendizaje individual

Al analizar el aprendizaje individual, Kim (citado en Martínez, 2006) diferencia entre lo que se aprende -know how- y la comprensión y uso que se hace de este conocimiento -know what-. Estos niveles quedan definidos en los términos aprendizaje operacional y conceptual.

El aprendizaje operacional es aquél que se adquiere a nivel de proceso, a través del cual el individuo aprende los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. Este tipo de conocimiento está basado en rutinas. En donde las rutinas y el aprendizaje operacional se influyen mutuamente. El aprendizaje conceptual incluye el pensamiento sobre las causas subyacentes de las acciones exigidas cuyas condiciones, procedimientos y conceptos son debatidos y se crean nuevos marcos de referencias. Por tanto, el modelo de aprendizaje individual está compuesto por un ciclo de aprendizaje conceptual y organizacional el cual es alimentado por los modelos mentales propios de la persona.

Este tipo de aprendizaje tiene dos significados, el primero es la adquisición de conocimiento, es aquí donde se conceptualiza el aprendizaje, es decir, saber porque algo funciona u ocurre; y la segunda, es adquirir habilidad para aplicar este aprendizaje (Lara,2000).

Por eso Lara, (2000) plantea un ciclo donde hay cinco formas en la cual es más eficaz el aprendizaje en el trabajo, 1) se viven experiencias cualquiera que sea, 2) se reflexiona e intenta entender qué paso y por qué, 3) se investiga y generalizan nuevos conceptos en base a las reflexiones, 4) se experimentan estos conceptos a través de experiencias nuevas y la ultima es cuando se vive una nueva experiencia, con esto vuelve a iniciar el ciclo.

Este ciclo de aprendizaje va formando modelos mentales que representan una visión única del mundo y de las consecuencias que pueden provocar el realizar o no una acción determinada. El modelo mental que construye el individuo busca predecir el resultado de sus propias acciones en cada momento (Lara, 2000). El modelo mental es el contexto en el cual cada individuo interpreta una experiencia nueva y determina la información que se está almacenando para que en cierto momento sea relevante en una situación; por lo tanto, es importante resaltar a Boyett (1998) , nos muestra que el modelo mental es más que una colección de ideas, memorias y experiencias; es como el código fuente del sistema operativo de una computadora y el manejador de la adquisición, conservación, utilización y supresión de la información nueva.

Lara (2000) indica "el ciclo de aprendizaje es individual y queda claro que las experiencias previas de los individuos serán las que más influyen en su proceso de

aprendizaje, por lo que su conocimiento y habilidades previas serán de importancia para lograr un aprendizaje y creación de conocimiento en el individuo"

Aprendizaje en equipo

El aprendizaje colectivo supone un sujeto colectivo capaz de aprender. Para algunas corrientes en Psicología, ese sujeto colectivo es la familia; las familias pueden aprender pautas de relación diferentes en beneficio de la "comunidad familiar". Para Levitt y March (citado en Gore y Vázquez, 2003) el sujeto colectivo es la organización y el contenido del aprendizaje son las rutinas organizacionales.

Weick (citado en Gore y Vázquez 2003) también se ocupa de las organizaciones. Sostiene que es más correcto referirse no ya a la organización, como algo acabado y "cosificado", sino al "organizar" como proceso permanente de construcción del sujeto colectivo y a la vez de aprendizaje. El contenido de este aprendizaje son los acuerdos continuamente emergentes acerca de los estándares, los procedimientos, lo que es correcto o incorrecto para lograr determinados resultados, y los significados que se asignan a lo que la organización hace. (Gore y Vázquez, 2003).

Para Wenger, (1998) el sujeto colectivo capaz de aprender es la comunidad de práctica. Consiste en un conjunto de personas que comparten un emprendimiento en común, una identidad dada por la pertenencia a la comunidad, y un repertorio de recursos simbólicos y materiales. Wenger, (1998) caracteriza a la organización como una constelación de comunidades de práctica, es decir, como un conjunto de comunidades de práctica que se

entrelazan en torno a metas, reglas y creencias corporativas.

Un tema central en la literatura de quienes se ocupan del aprendizaje colectivo en las organizaciones es el de la debilidad de las condiciones facilitadoras del aprendizaje. Las organizaciones han sido diseñadas como sistemas de desempeño, no como sistemas de aprendizaje. Hurst (1998) (citado en Gore y Vázquez 2003) señala que el rendimiento y aprendizaje "tienden a excluirse mutuamente". La dinámica del proceso de aprendizaje impide el rendimiento desalentando el establecimiento de una rutina, mientras que las exigencias del rendimiento inhiben el aprendizaje institucionalizando una rutina. El lugar del control es diferente en cada caso. La organización de aprendizaje está controlada internamente durante su proceso de surgimiento. La organización de rendimiento, por otra parte, es cada vez más controlada externamente - limitada- a medida que se vuelve exitosa." (Gore & Vázquez, 2003).

Desde la perspectiva de Wenger, (1998) la organización no es una máquina con forma de pirámide que se mueve por relaciones de mando y obediencia, como nos suele resultar "cómodo" creer. Todos sabemos que en las organizaciones las personas no hacen lo que sus jefes dicen que hagan sino más bien lo que sus jefes hacen. Los motores de la acción no están en la obediencia sino en el significado; la gente hace aquello a lo que le encuentra sentido. El sentido es una producción colectiva, se construye con los "otros significativos". Por eso Wenger, (1998) considera a la organización como una "constelación de comunidades de práctica", un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento.

Aprendizaje Organizacional

Y finalmente se plantea el aprendizaje organizacional, como tercera instancia en los niveles de aprendizaje, de quien ya se ha referido anteriormente en este marco teórico, por lo que no se entrará en detalles en esta instancia.

Ya habiendo abarcado lo que implica el aprendizaje organizacional y sus procesos y niveles, es significativo profundizar en otro aspecto de gran importancia para tener en cuenta como son las barreras que impiden un normal proceso del aprendizaje organizacional:

Barreras del aprendizaje organizacional

La mayor parte de los aspectos del aprendizaje que no se indagan o que no son abordados y que impiden el desarrollo de una organización es porque se encuentran limitados por una variedad de barreras que son "toda limitante o restricción de las prácticas organizacionales que impiden un aprendizaje significativo para el logro de metas y objetivos" (Pérez y Cortés, 2007). Cuando no se da un manejo adecuado a estas barreras en una organización se generan distintas problemáticas que imposibilitan el desarrollo y mejoramiento constante de la empresa.

Pérez y Cortés (2007) refieren a muchos autores que utilizan el término de barreras del aprendizaje organizacional para manifestar las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización.

Destacan de entre los autores distintos tipos de barreras para el aprendizaje como las siguientes:

Según Senge (1993) el aprendizaje organizacional se ve afectado por las siguientes barreras:

"Yo soy mi puesto": preocupación solo por las tareas propias de su puesto sin sentir responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, así como falta de visión sistemática.

"El enemigo externo": Echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer los propios errores, lo que imposibilita su corrección.

"La ilusión de hacerse cargo": Pensar que responder con agresividad es sinónimo de proactividad.

"La fijación en los hechos": Prestar atención sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos a largo plazo.

"La parábola de la rana hervida": Es la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos.

"La ilusión de que se aprende con la experiencia": creer que la experiencia constituye la fuente principal de aprendizaje lo que limita la capacidad de aprendizaje real de la organización.

"El mito del equipo administrativo": Creer que el equipo directivo lo constituyen personas capacitadas para resolver todos los problemas.

Según March y Leavitt (sf) (citados por Argyris, 1999), propusieron dos barreras las cuales también influye en que la organización aprenda; la primera de estas es el "Aprendizaje supersticioso" en donde se cree que ciertas rutinas llevan al logro de resultados exitosos, sin evidencias que lo comprueben. Y también está la barrera denominada las "Trampas de competencia" en donde 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.

Geranmayeh (1992) plantea las siguientes barreras:

El "Mito de la infalibilidad" en donde se cree que los directivos nunca cometen errores; Lo que imposibilita el cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores, afectando así el aprendizaje de la organización.

"Matar al mensajero" se refiere a castigar al portador de una mala noticia, lo que no permite trabajar en la causa de esta mala noticia

Argyris (1993) citó las siguientes barreras que influyen en el aprendizaje organizacional

La "Incompetencia competente" los trabajadores realizan ciertas acciones que producen resultados contraproducentes para sus intenciones, por actuar de acuerdo con sus "teorías en uso", cometiendo errores sin ser conscientes de estos.

Las "Rutinas defensivas" se refieren a las acciones que no permiten que los individuos que hacen parte de la organización experimenten miedo o confusión como un mecanismo para protegerse de los efectos de situaciones perjudiciales o amenazadoras.

El "Autoengaño" en donde los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus actos o niegan que éstas existan y se autoengañan.

El "Malestar organizativo" 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 pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación. Según Argyris, lo que muestra que hay presencia de malestar organizativo es criticar a la organización, pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores, acentuar lo negativo, minimizando lo positivo; aceptación de valores que se saben irrealizables, pero actuando como si no lo fuesen.

Probst y Büchel (1995) añadieron las siguientes dos barreras del aprendizaje organizacional a las ya planteadas por Argyris

Los "Privilegios y tabúes" los privilegios de ciertos miembros de la organización afectan en el aprendizaje además que los individuos muestran resistencia a abandonar sus privilegios, rechazando toda propuesta que implique cambio o amenaza a su estado de privilegio.

La "Patología de la información" como el manejo inadecuado de la información

Para Lounamaa y March (1987) la barrera que afecta en el aprendizaje organizacional es la denominada el "Dilema del aprendizaje" en donde el aprendizaje procede en forma gradual, mediante cambios pequeños y frecuentes e inferencia formada 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.

Watkins y Marsick (1993) aportaron las siguientes barreras:

La "Incapacidad aprendida" como la pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje.

La "Visión de túnel" relacionada con la incapacidad para verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en función de esta.

El "Aprendizaje truncado" cuando el aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente implantando, lo cual ocurre en situaciones que no han asumido la necesidad de aprender.

Todas las barreras citadas anteriormente permiten ver la relevancia que tienen y la necesidad de abordar este tema dándole la importancia que requieren en el ámbito empresarial, lo que incluye poder identificarlas y medirlas para así darles un manejo adecuado.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo correlacional, cuyo propósito es evaluar la relación existente entre dos o más concepto, categorías o variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2007); y en este caso se pretende describir las correlaciones entre las variables de los factores: barreras defensivas, condiciones de contexto y rendimiento, en una empresa aseguradora de la ciudad de Bucaramanga, por medio de una cuestionario de aprendizaje organizacional.

Diseño de la investigación:

Esta investigación es no experimental con un diseño correlacional orientado a la determinación del grado de relación existente entre las barreras, el aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido.

Teniéndose como base las siguientes hipótesis a trabajar:

Hipótesis de investigación

Las hipótesis que pretenden probarse se definen así:

H1: Existe correlación estadísticamente significativa entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento superior percibido.

H2: Existe correlación estadísticamente significativa entre las condiciones de contexto y el rendimiento percibido

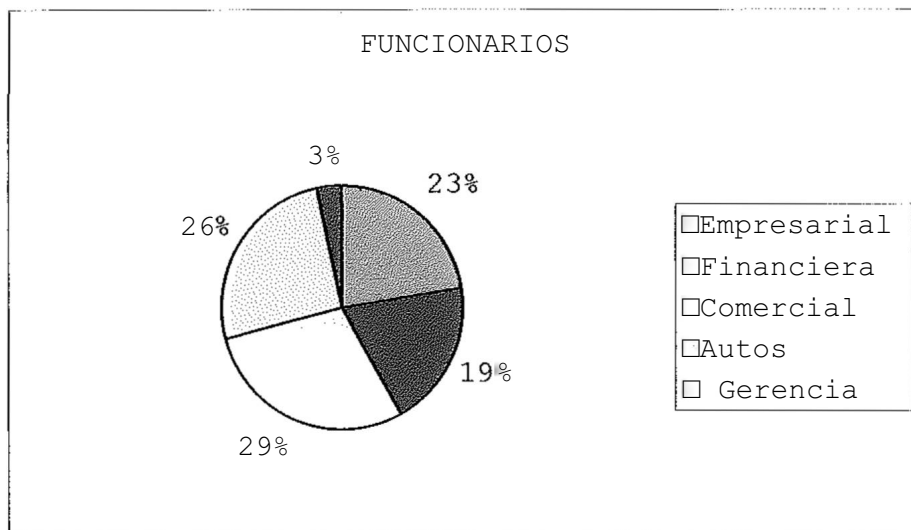
H3: Existe relación estadísticamente significativa entre las rutinas defensivas y el rendimiento percibido

H4: Existe relación estadísticamente significativa entre las condiciones de contexto y las rutinas defensivas

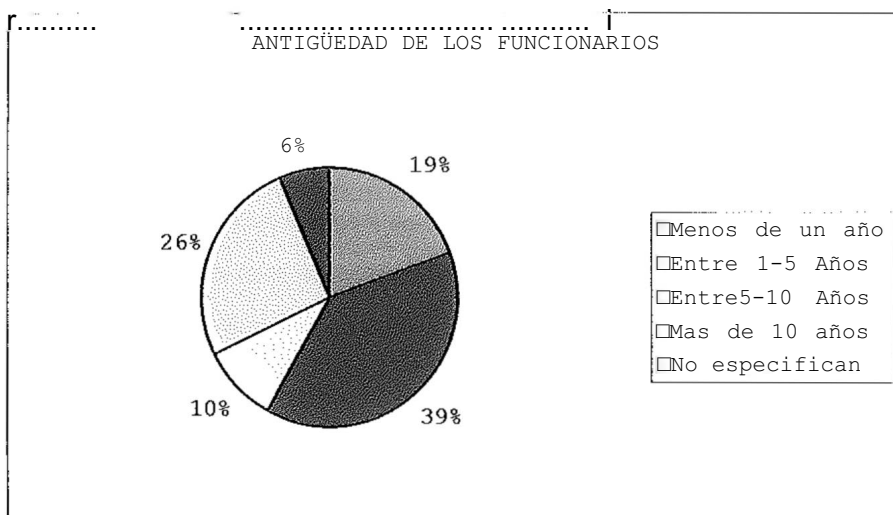
Participantes

Para este proceso de investigación se contó con la Participación de 31 personas, el total de los empleados de una compañía aseguradora de la región. Estos empleados se encuentran distribuidos en cuatro áreas principalmente: el área empresarial, financiera, comercial y automóviles (Gráfica 1). Su antigüedad en la empresa se clasificó en: menos de un año, entre uno y cinco años, entre cinco y diez años, más de diez años y sin especificar el tiempo(Gráfico 2); El nivel de educación de todos los participantes es profesional, y se encuentran distribuidos en 16 hombres y 15 mujeres (Gráfico3). El tiempo de aplicación del instrumento fue aproximadamente de un mes.

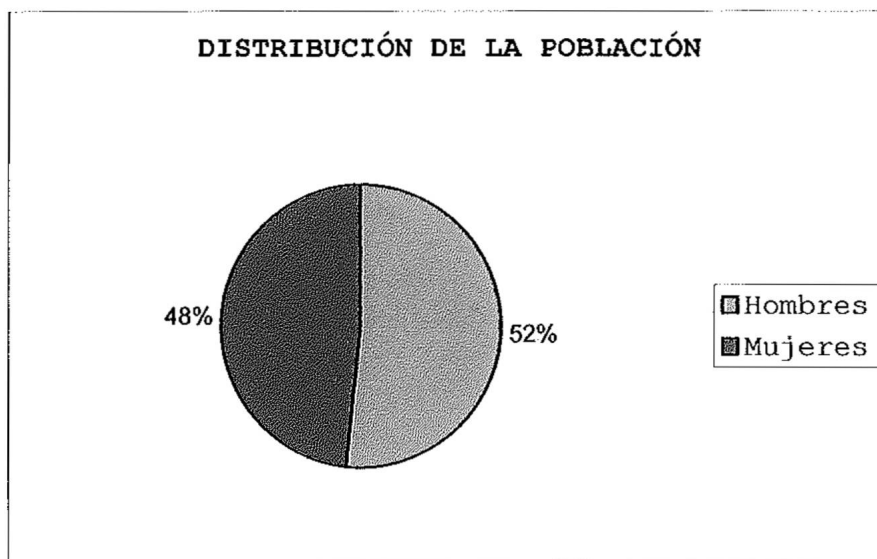
Gráfica 1:Relación de funcionarios de la empresa aseguradora



Gráfica 2: Antigüedad de los funcionarios de la empresa aseguradora



Gráfica 3: Distribución de la Población



Instrumento

El tipo de formato de dicho instrumento pertenece a una escala aditiva del tipo Likert de 5 puntos, otorgándose una puntuación mínima de 1 punto a una respuesta muy en desacuerdo con la afirmación del ítem, 2 puntos a una respuesta en desacuerdo con la afirmación, 3 puntos para una respuesta neutra respecto la afirmación, 4 puntos a una respuesta de acuerdo con la afirmación y la puntuación

máxima de 5 puntos a una respuesta muy de acuerdo con el contenido de la afirmación expresada.

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez de contenido: Consulta a expertos.

Los expertos que consultaron en esta etapa fueron profesores doctores del departamento de la universidad UPC de España, Pertenecientes a la línea de investigación en dirección estratégica, conocedores del campo del aprendizaje organizacional.

Fiabilidad

El procedimiento utilizado consistió en el análisis de fiabilidad de los coeficientes de α de Cronbach el cual varía entre 0 y 1 y la consulta de expertos. Por lo que este instrumento tiene un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0.78

Conceptos y Variables

En la presente investigación los conceptos desarrollados señalan los elementos esenciales que en la misma se buscan medir. De esta manera se puede observar dos variables: Aprendizaje Organizacional en donde se encuentran las condiciones de contexto y las rutinas defensivas y el Rendimiento Superior Percibido. Cada una de estas dimensiones se encuentra operacionalizada (Tabla 1) y tiene ítems asociados a las mismas.

La variable conceptos de contexto fue medida por 27 ítems asociados con 5 dimensiones: satisfacción (Tabla 2), confianza (Tabla 3), comunicación (Tabla 4), distribución jerárquica (Tabla 5) y estabilidad (Tabla 6)

Tabla 1. Definición conceptual y operacional de las variables según Albert Sufie (2004)

| CONCEPTOS | VARIABLE | DEFINICIÓN | |
|-------------------------|-------------------------------|--|--|
| | | CONCEPTUAL | OPERACIONAL |
| RUTINAS DEFENSIVAS | Expresión de ideas | Capacidad de un grupo de mantener un elevado nivel de apertura frente a distintos puntos de vista, permitiendo un análisis crítico y objetivo de cada uno de ellos | Medida con los ítems número 1,2,3,4, y 5 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Sufie, 2004?) |
| | Actitud frente al error | Encaje entre una situación prevista y la situación realmente acaecida, de modo que si la situación se desarrolla de acuerdo con las previsiones, se produce un encaje y la consecuente ausencia de error. | Medida con los ítems número 6,7,8,9 y 10 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Sufie, 2004?) |
| | Coherencia Pensamiento/acción | La actitud mostrada ante un problema Las posibles conductas originadas por intereses o propósitos ocultos y las conductas basadas en la dificultad de percibir la brecha entre los valores expuestos y los valores aplicados Coherencia existente entre un discurso y las actuaciones motivadas por dicho discurso | Medida con los ítems número 11,12,13,14 y 15 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Sufie, 2004?) |
| CONDICIONES DE CONTEXTO | "Satisfacción" | Acuerdo o desacuerdo del sujeto frente a las relaciones con sus compañeros, frente a la naturaleza del trabajo que realiza y frente al estilo de dirección empleado por su superior jerárquico | Medida con los ítems número 16,17,18,19,20,21 y 22 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Sufie, 2004?) |
| | Confianza | Característica que un individuo demuestra, en opinión de otro individuo, cuando su comportamiento es integro | Medida con los ítems número 23,24,25,26,27,28 y 29 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Sufie, 2004?) |

| | | |
|-------------------------|--|---|
| Comunicación | Elemento fundamental para permitir la acción coordinada de los miembros de una organización. Proceso articulado de la interpretación colectiva y como consecuencia del aprendizaje colectivo | Medida con los ítems número 30,31,32,33 y 34 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Suñe, 2004) |
| Distribución Jerárquica | Aceptación de la desigualdad en la distribución de poder, por parte de los miembros con menos poder | Medida con los ítems número 35,36,37,38 y 39 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Suñe, 2004) |
| Estabilidad | Seguridad percibida por el sujeto de permanecer en su actual puesto | Medida con los ítems número 40,41 y 42 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Suñe, 2004) |
| RENDIMIENDO Rendimiento | Eficacia y eficiencia de la organización | Medida con los ítems número 43,44,45, 46 y 47 del instrumento sobre <i>aprendizaje organizacional</i> (Albert Suñe, 2004) |

Tabla 2. ítems de Satisfacción

| Indicador | Número ítem | |
|--------------|-------------|--|
| Satisfacción | 16 | Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias |
| | 17 | creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza |
| | 18 | esta empresa funciona por crisis y sobresaltos |
| | 19 | estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo |
| | 20 | me siento creativo en mi trabajo |
| | 21 | considero que el entorno en el que trabajo es mejorable |
| | 22 | me siento realizado como trabajador de esta empresa |

Tabla 3. ítems de Confianza

| Indicador | Número | ítem |
|-----------|--------|---|
| Confianza | 23 | La gente siente temor ante las evaluaciones |
| | 24 | Considero que el control directo es demasiado estricto |
| | 25 | Conozco en todo momento las opiniones de mis compañeros |
| | 26 | creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus trabajadores |
| | 27 | no puedo confiar plenamente en mis compañeros |
| | 28 | me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mi |
| | 29 | mis compañeros saben lo que opino de ellos |

Tabla 4. Ítems de Comunicación

| Indicador | Número | ítem |
|--------------|--------|---|
| Comunicación | 30 | las decisiones importantes se transmiten eficazmente |
| | 31 | Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes |
| | 32 | Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante |
| | 33 | Los canales de comunicación son insuficientes |
| | 34 | La gente esta al corriente de los sucesos de la empresa |

Tabla 5. ítems de Distribución Jerárquica

| Indicador | Número | ítem |
|-------------------------|--------|---|
| Distribución Jerárquica | 35 | La dirección consulta con sus trabajadores antes de tomar una decisión que les afecte |
| | 36 | Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mi trabajo |

| | |
|----|--|
| 37 | La dirección utiliza un estilo autoritario |
| 38 | La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece |
| 39 | Las decisiones se acatan sin derecho a replica |

Tabla 6. ítems de Estabilidad

| Indicador | Número ítem |
|----------------|---|
| | 40 Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto |
| Estabilidad 41 | Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mi |
| | 42 Se con certeza en que proyectos trabajaré los próximos 6 meses |

La siguiente dimensión es los conceptos de rutinas defensivas que hace referencia a la expresión de ideas (Tabla 7) , la actitud frente al error (Tabla 8) y la coherencia pensamiento/acción (Tabla 9)

Tabla 7. ítems de Expresión de ideas

| Indicador | Número ítem |
|--------------------|--|
| | 1 En esta empresa las personas dicen lo que piensan |
| | 2 en una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada |
| Expresión de ideas | 3 dejaría de opinar si supiera que mi opinión puede herir a otra persona |
| | 4 Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría |
| | 5 En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice |

Tabla 8. ítems de actitud frente al error

| Indicador | Número ítem | |
|-------------------------------|-------------|--|
| Actitud frente al error | 6 | cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias |
| | 7 | cuando se produce un problema se hace publico rápidamente |
| | 8 | se tiene a ocultar a la dirección los resultados no deseados |
| | 9 | En esta empresa no se aceptan los fracasos |
| | 10 | Las buenas maneras nos impiden reevaluar los errores con objetividad y profundidad |

Tabla 9. Coherencia Pensamiento/acción

| Indicador | Número ítem | |
|----------------------------------|-------------|--|
| Coherencia Pensamiento/acción | 11 | Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas |
| | 12 | hay una diferencia muy marcada entre las opiniones publicas y las privadas |
| | 13 | en una discusión se dice aquello que se considera "políticamente correcto" |
| | 14 | el discurso de la dirección esta alejado de la realidad, es poco creíble |
| | 15 | en esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos |

Finalmente se estudió la variable rendimiento Superior Percibido, medido por 5 ítems (Tabla 10) con los que se toma la variable como un constructor social basado en la percepción del sujeto.

Tabla 10. ítems de Rendimiento superior Percibido

| Indicador | Número | ítem |
|-------------|--------|---|
| Rendimiento | 43 | Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente |
| | 44 | Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente |
| | 45 | Creo que esta empresa evoluciona más rápido que sus competidores |
| | 46 | Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación |
| | 47 | Esta empresa es capaz de reinventarse a si misma |

Presentación del cuestionario

El cuestionario incluye instrucciones para rellenarlo. En las instrucciones se ilustra el rango de respuestas posibles, desde 1. Muy en desacuerdo hasta 5. Muy de acuerdo.

Así mismo se solicita al encuestado que responda teniendo en cuenta opiniones basadas en experiencias y situaciones vividas en su organización. Esto con el fin de obtener respuestas que se acerquen en la medida de lo posible a la realidad de cada organización. También se le indica que sus respuestas quedarán en el anonimato y se respetará la confidencialidad de la organización a la cual pertenece. Para finalizar se propone al encuestado que si alguna pregunta no le parece clara, o tiene alguna observación, puede realizarla al final del cuestionario.

Al tener las encuestas y los datos obtenidos se prosigue a realizar el análisis de la información; este análisis de los datos se realizó por medio de un programa estadístico llamado SPSS, donde se desarrolló en primera instancia un análisis de Clúster con el propósito de

agrupar objetos basándose en las características que poseen, es decir, clasifica objetos con criterios predeterminados (Hair, Anderson, Tathan & Black, 1999);

Este análisis se realizó con el fin de identificar las áreas que presentan aprendizaje organizacional alto y bajo y rendimiento superior percibido alto y bajo; posteriormente, se realizó un análisis de varianza para relacionar cada dimensión del aprendizaje organizacional con el rendimiento superior percibido y finalmente se realizó una tabla de análisis de contingencias para relacionar las barreras del aprendizaje y los conceptos de contexto según los niveles presentes

Procedimiento

El proceso de investigación fue estructurado y planeado siguiendo los lineamientos propuestos por Tamayo (1999) y se realizaron los siguientes pasos:

1. Definir el problema
2. Revisar la literatura: se revisó la literatura existente entre artículos, teorías y antecedentes de investigación relacionadas con el aprendizaje y las barreras del aprendizaje organizacional.
3. Determinar el diseño experimental:
 - A. Identificar las variables.
 - B. Seleccionar la empresa apropiada.
 - C. Utilizar el instrumento apropiado.
4. Recoger los datos.
5. Analizar los datos por medio de las correspondientes técnicas.
6. Interpretar los resultados.

Resultados

A continuación se presentan los resultados que se recolectaron a partir de la aplicación del cuestionario sobre barreras y aprendizaje organizacional elaborado por Suñe (2004) y el cual fue aplicado a los 31 empleados de una empresa del sector asegurador de Bucaramanga, con el fin de identificar la relación existente entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento percibido. Para la obtención de los resultados se procedió a realizar un análisis de clúster y correlaciones, con el fin de poder realizar análisis comparativos entre las diferentes áreas y categorías.

La tabla 11 muestra el análisis descriptivo de cada una de las variables: condiciones de contexto, barreras defensivas y rendimiento superior percibido, obtenidas por los participantes en la investigación.

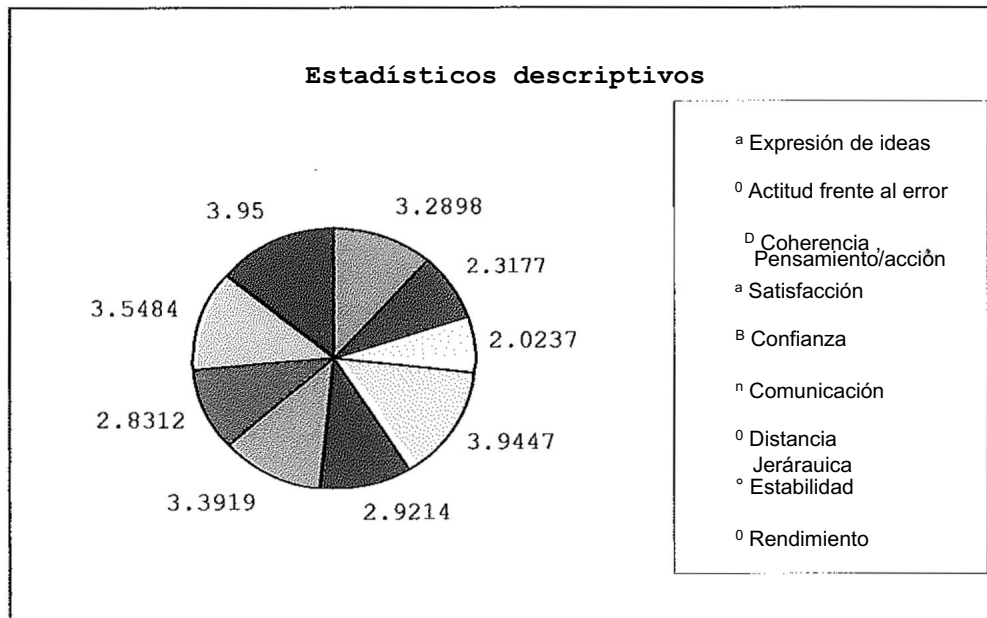
En cuanto a las variables del factor barreras defensivas del aprendizaje organizacional, se hallaron las siguientes medias: la variable expresión de ideas tuvo una media de =3.28, superior a las medias obtenidas en la variable actitud frente al error =2.31 y coherencia pensamiento acción =2,02. En cuanto al factor condiciones de contexto la variable satisfacción tuvo una media de =3.94 superior a la obtenida en las demás variables de este grupo; Confianza =2.92, Comunicación =3.39, Distancia Jerárquica =2.83 y estabilidad =3.54.

Finalmente se muestra los resultados de la media del factor Rendimiento percibido en el grupo de empleados de la empresa aseguradora la cual fue de =3.95, que resulto ser superior a las medias obtenidas en las variables condiciones de contexto y barreras defensivas.

Tabla 11: Análisis descriptivo de las variables

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|----------------------------------|----|--------|--------|--------|------------|
| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
| Expresión de ideas | 31 | 2.40 | 4.20 | 3.2898 | .47506 |
| Actitud frente al error | 31 | 1.00 | 3.75 | 2.3177 | .68075 |
| Coherencia pensamiento/acción | 31 | 1.00 | 3.40 | 2.0237 | .61505 |
| Satisfacción | 31 | 3.29 | 4.57 | 3.9447 | .32999 |
| Confianza | 31 | 2.43 | 3.71 | 2.9214 | .27658 |
| Comunicación | 31 | 2.60 | 4.20 | 3.3919 | .41595 |
| Distancia Jerárquica | 31 | 2.00 | 4.20 | 2.8312 | .40978 |
| Estabilidad | 31 | 2.67 | 5.00 | 3.5484 | .59814 |
| Rendimiento | 31 | 3 | 5 | 3.95 | .406 |
| N válido (según lista) | 31 | | | | |

Gráfica 4: Estadísticos descriptivos de las variables



En general, se obtuvieron medias con valores cercanos en las diferentes variables señaladas; En la tabla 12 se presenta la frecuencia de los empleados según el área a la que pertenecen y la tabla 13 según la antigüedad que tiene en la empresa.

Tabla 12: Descripción según Área

| | | Área | | | |
|-------------|-----------------|----------------|----------------|----------------------|-------------------------|
| | | Frecuen cia | Porcent aje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válid os | Empresar ial | 7 | 22.6 | 22.6 | 22.6 |
| | Financie ra | 6 | 19.4 | 19.4 | 41.9 |
| | Comercia l | 9 | 29.0 | 29.0 | 71.0 |
| | Autos | 8 | 25.8 | 25.8 | 96.8 |
| | Gerencia | 1 | 3.2 | 3.2 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

Gráfica 5: Descripción de frecuencia y porcentaje de participación según áreas

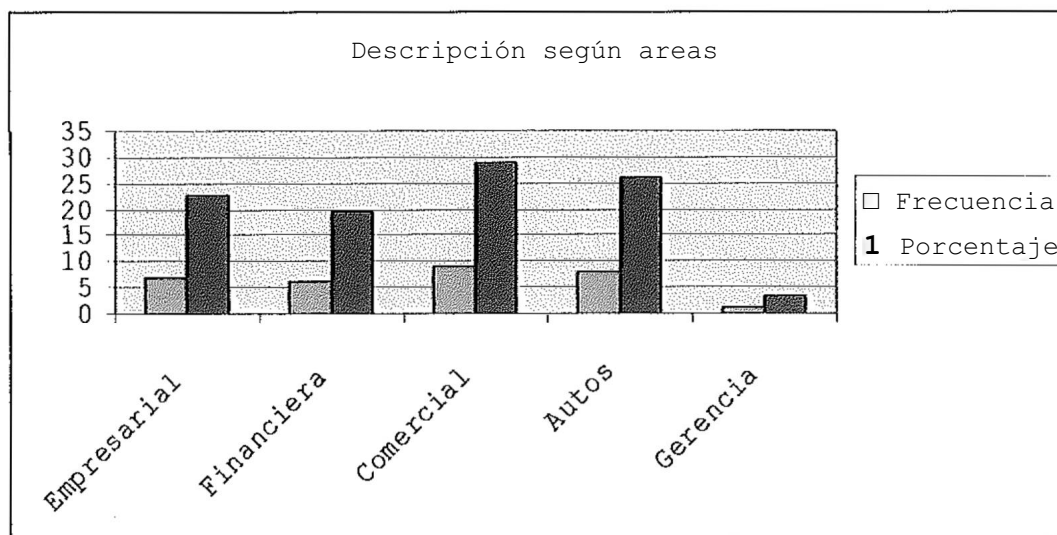
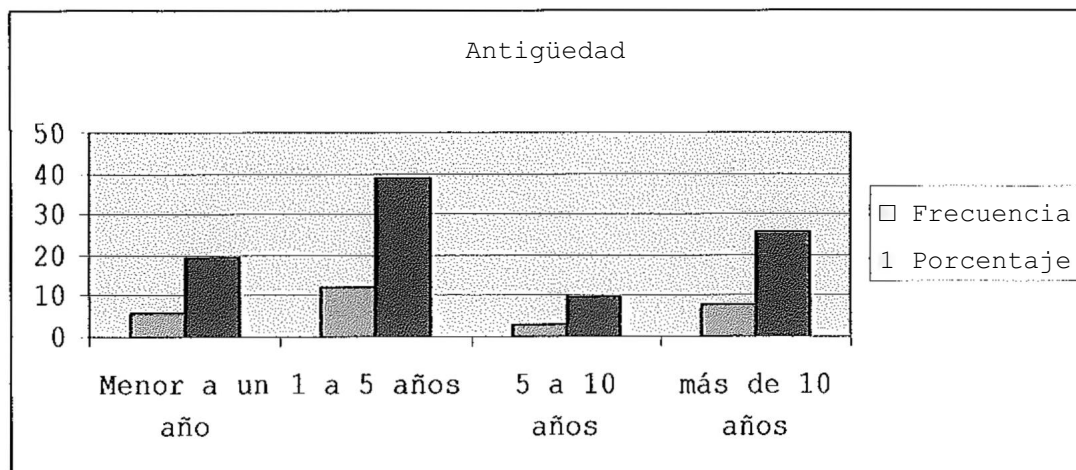


Tabla 13: Descripción según Antigüedad

| | | Antigüedad | | | |
|-------|------------|-------------------|---------|------------|------------|
| | | Frecuen | Porcent | Porcentaje | Porcentaje |
| | | cia | aje | válido | acumulado |
| Válid | Menor a un | 6 | 19.4 | 20.7 | 20.7 |
| os | año | | | | |
| | 1 a 5 años | 12 | 38.7 | 41.4 | 62.1 |
| | 5 a 10 | 3 | 9.7 | 10.3 | 72.4 |
| | años | | | | |
| | más de 10 | 8 | 25.8 | 27.6 | 100.0 |
| | años | | | | |
| | Total | 29 | 93.5 | 100.0 | |
| Perdi | Sistema | 2 | 6.5 | | |
| dos | | | | | |
| Total | | 31 | 100.0 | | |

Gráfica 6: Descripción de frecuencia y porcentaje según Antigüedad



Posteriormente se presentan los resultados de las correlaciones realizadas entre las barreras defensivas y el rendimiento percibido (Tabla 14) y las correlaciones entre condiciones de contexto y el rendimiento (Tabla 15). Se halló una correlación negativa de -0.416 entre la Coherencia pensamiento/acción y el rendimiento y una correlación positiva de 0.590 entre la satisfacción y el Rendimiento.

Tabla 14: Correlación Barreras defensivas y rendimiento percibido

| Correlaciones | | |
|-------------------------------|------------------------|---------------|
| | | Rendimiento |
| Expresión de ideas | Correlación de Pearson | .157 |
| | Sig. (bilateral) | .400 |
| | N | 31 |
| Actitud frente al error | Correlación de Pearson | -.146 |
| | Sig. (bilateral) | .434 |
| | N | 31 |
| Coherencia pensamiento/acción | Correlación de Pearson | -.416* |
| | Sig. (bilateral) | .020 |
| | N | 31 |

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 15: Correlación Condiciones de contexto y rendimiento percibido

| Correlaciones | | |
|----------------------|------------------------|--------------------------|
| | | Rendimiento |
| Satisfacción | Correlación de Pearson | .590^{**} |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 31 |
| Confianza | Correlación de Pearson | .018 |
| | Sig. (bilateral) | .925 |
| | N | 31 |
| Comunicación | Correlación de Pearson | -.089 |
| | Sig. (bilateral) | .634 |
| | N | 31 |
| Distancia Jerárquica | Correlación de Pearson | .196 |
| | Sig. (bilateral) | .291 |
| | N | 31 |
| Estabilidad | Correlación de Pearson | .192 |
| | Sig. (bilateral) | .300 |
| | N | 31 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De igual forma se realizaron correlaciones entre las condiciones de contexto y las rutinas defensivas (Tabla 16), hallándose una correlación negativa de -.475 entre

la satisfacción y la coherencia pensamiento/acción; además de esto se correlacionaron entre si las variables que pertenecen al factor condiciones de contexto (Tabla 17) en donde no se encontró ninguna relación directamente proporcional, y entre las variables que pertenecen al factor rutinas defensivas (Tabla 18) identificándose una correlación positiva de .485 entre actitud frente al error y coherencia.

Tabla 16: Correlación entre las condiciones de contexto y las rutinas defensivas

| | | Correlaciones | | |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| | | Expresión de ideas | Actitud frente al error | Coherencia pensamient o/acción |
| Satisfacción | Correlación | .037 | -.283 | -.475" |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. (bilateral) | .844 | .123 | .007 |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Confianza | Correlación | -.006 | .258 | .127 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. (bilateral) | .974 | .161 | .498 |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Comunicación | Correlación | -.003 | - .145 | -.020 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. (bilateral) | .987 | .437 | .916 |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Distancia Jerárquica | Correlación | -.163 | .344 | .114 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. (bilateral) | .382 | .058 | .541 |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Estabilidad | Correlación | .239 | .254 | - .231 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. (bilateral) | .195 | .169 | .212 |
| | N | 31 | 31 | 31 |

Correlaciones

UrJ-JSSS

| | | Expresión de ideas | Actitud frente al error | Coherencia pensamient o/acción |
|-------------------------|-------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| Satisfacción | Correlación | .037 | -.283 | -.475** |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. | .844 | .123 | .007 |
| | (bilateral) | | | |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Confianza | Correlación | -.006 | .258 | .127 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. | .974 | .161 | .498 |
| | (bilateral) | | | |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Comunicación | Correlación | -.003 | -.145 | -.020 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. | .987 | .437 | .916 |
| | (bilateral) | | | |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Distancia Jerárquica | Correlación | -.163 | .344 | .114 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. | .382 | .058 | .541 |
| | (bilateral) | | | |
| | N | 31 | 31 | 31 |
| Estabilidad | Correlación | .239 | .254 | -.231 |
| | de Pearson | | | |
| | Sig. | .195 | .169 | .212 |
| | (bilateral) | | | |
| | N | 31 | 31 | 31 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 17: Correlación entre las Condiciones de contexto

Correlaciones

| | | Satisf acción | Conf i anza | Comunic ación | Distancia Estab Jerárquic a liida d |
|------------------|-------------|------------------|----------------|------------------|---|
| Satisfacci ón | Correlación | .064 | -.066 | -.055 | .174 |
| | de Pearson | | | | |
| | Sig. | .734 | .725 | .769 | .349 |
| | (bilateral) | | | | |

| | | | | | |
|----------------------|------------------------|----|------|-------|-------|
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Confianza | Correlación de Pearson | | .166 | .180 | .184 |
| | Sig. (bilateral) | | .373 | .332 | .323 |
| | N | | 31 | 31 | 31 |
| Comunicación | Correlación de Pearson | | | -.006 | -.337 |
| | Sig. (bilateral) | | | .973 | .064 |
| | N | | 31 | 31 | |
| Distancia Jerárquica | Correlación de Pearson | | | | -.095 |
| | Sig. (bilateral) | | | | .612 |
| | N | | | | 31 |

Tabla 18: Correlación entre las rutinas defensivas

Correlaciones

| | | Expresión de ideas | Actitud frente al error | Coherencia pensamiento/acción |
|-------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Expresión de ideas | Correlación de Pearson | | .192 | .181 |
| | Sig. (bilateral) | | .300 | .331 |
| | N | | 31 | 31 |
| Actitud frente al error | Correlación de Pearson | | | .485** |
| | Sig. (bilateral) | | | .006 |
| | N | | | 31 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

UNAB - FACULTAD DE MEDICINA

Discusión

En relación con los hallazgos obtenidos, se pudo evidenciar cómo algunas de las variables que hacen parte de los factores del aprendizaje organizacional tienen un comportamiento más representativo que otras en los empleados participantes de esta investigación, tal como lo expresan sus medias. Partiendo por las condiciones del contexto se hallaron características muy similares entre las variables que hacen parte de este factor lo que evidencia en los empleados de esta empresa aseguradora una semejanza en la manera de percibir y llevar las relaciones con los compañeros, el cumplimiento de expectativas relacionadas con el trabajo y satisfacción con el estilo de dirección al interior de la compañía; se resalta la confianza y comprensión a la hora de aceptar las desigualdades en la distribución del poder por parte de los miembros de la compañía y finalmente la seguridad percibida de permanecer en el actual puesto de trabajo.

En cuanto a las barreras defensivas sobresale de las demás variables la expresión de ideas, evidenciando así la importancia de trabajar esos distintos enfoques que permiten llevar a cabo las tareas y compartir abiertamente lo relacionado con las mismas; con las otras dos variables se encontró un comportamiento similar que muestran una orientación de los empleados a crear a partir de los errores nuevas formas de afrontamiento a los problemas, manteniendo una congruencia entre los distintos intereses, intenciones y actos en el entorno laboral.

En el caso del rendimiento se pudo comprobar las hipótesis de investigación planteadas, hallándose como primera medida una relación estadísticamente significativa

entre el rendimiento y las barreras defensivas específicamente la barrera coherencia pensamiento/acción, y como segunda medida se halló una relación entre el rendimiento y las condiciones de contexto concretamente con la satisfacción; Además de esto la hipótesis que plantea la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las condiciones de contexto y las rutinas defensivas es comprobada al hallarse correlación entre la satisfacción y la coherencia pensamiento/acción. Finalmente se puede demostrar la existencia de correlación estadísticamente significativa entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento superior percibido.

Cabe resaltar que estos hallazgos permiten evidenciar la incidencia e impacto que representa sobre el aprendizaje de la organización la presencia o existencia de barreras y obstáculos dentro de la organización; lo que ratifica lo afirmado por Pérez y Cortés (2007) al plantear que estas barreras son toda limitante o restricción de las prácticas organizacionales que impiden un aprendizaje significativo para el logro de metas y objetivos; y cuando no se da un manejo adecuado a estas barreras en una organización se generan distintas problemáticas que imposibilitan el desarrollo y mejoramiento constante de la empresa.

En cuanto a los hallazgos obtenidos por Suñe (2004) con los que identificó la relación existente entre la aparición de barreras defensivas y el rendimiento de la organización, y con los que concluyó que las barreras defensivas tienen un fuerte impacto en el rendimiento de la organización, especialmente sobre la eficiencia de la misma, se permite ratificar lo obtenido en esta investigación en donde se demostró que existe una relación e influencia significativa entre las barreras, las condiciones de contexto y el rendimiento, que demuestran como a medida que aumenta la coherencia entre el discurso y

los hechos se mejora el aprovechamiento de los recursos de la organización.

En los hallazgos encontrados por Bernal y Saiz (2009) se encontraron coincidencias con los resultados de esta investigación, al comprobar la existencia de obstáculos que afectan directamente el aprendizaje dentro de las organizaciones.

Por otra parte al revisar el aprendizaje organizacional y rendimiento en el estudio realizado por Gómez y Hernández (2008) se hallaron coincidencias con la presente investigación, al evidenciar que las empresas que aprenden y generan conocimiento llegan a presentar ventajas sostenibles a través del tiempo en comparación con las demás organizaciones; lo que impulsa hacia la necesidad de que exista un constante aprendizaje y búsqueda de mejoramiento al interior de la empresa.

Conclusiones

- En cuanto a la descripción de las barreras del aprendizaje se hallaron presentes en la organización la actitud frente al error, la coherencia pensamiento/acción y la expresión de ideas, siendo esta última la de mayor prevalencia, es decir las personas en esta empresa dan su opinión y dicen lo que piensan, aunque creen que si su opinión es contraria a la de la mayoría es preferible no decirla, considerando que en esta empresa debe tenerse cuidado a la hora de decir algo.
- En cuanto a las condiciones de contexto halladas en la organización prevalecieron la satisfacción y la estabilidad sobre las demás variables, lo que indica que los empleados se sienten seguros y satisfechos de trabajar en esta empresa.
- Al establecer la relación entre las condiciones de contexto y el rendimiento percibido se halló una correlación directa entre la satisfacción y el rendimiento, es decir las personas se sienten a gusto con el trabajo que realizan, están satisfecho con el estilo de dirección estando realizados como trabajadores de la empresa, lo que representa un alto rendimiento tanto para los empleados como para la organización.
- Al determinar la relación entre las rutinas defensivas y el rendimiento percibido se encontró una correlación inversa entre la coherencia pensamiento/acción y el

rendimiento; lo que indica que entre más se presente esta barrera menor será el rendimiento.

- Identificando la relación entre las condiciones de contexto y las rutinas defensivas se vio como las variables satisfacción y coherencia pensamiento/acción correlacionan de forma inversa indicando que a medida que una aumenta la otra disminuye.

- Finalmente según el objetivo general planteado, se determinó que las variables satisfacción (condiciones de contexto) y Coherencia pensamiento/acción (barreras defensivas) influyen sobre el rendimiento organizacional percibido de esta empresa, lo que indica que para esta organización es recomendable un proceso que permita fortalecer específicamente estas áreas que abordan la percepción que tienen los empleados acerca de los directivos y sus opiniones en relación con la empresa y compañeros de trabajo, encaminándolos hacia una mayor satisfacción laboral.

Referencias

Argyris, C. y Sebón, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley. Extraído el 7 de Febrero de 2010 desde http://www.12manage.com/methods_organizational_learning_es.html

Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid.

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

Arbaiza, L. (2002). *Aprendizaje Organizacional en organizaciones de profesionales*. Del sitio Web: <http://www.esan.edu.pe/PAGINAS/PDF/efArbaiza.pdf>.

Boyett, J. (1998). *The Guru Guide*. California, Jhon Wiley & sons.

Bernal, D y Saiz, D (2009). *Factores del aprendizaje organizacional y su favorabilidad en un grupo de teleoperadoras de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Bucaramanga*. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo. Universidad Autónoma, Bucaramanga.

Blanco, H. (2002). *Estudios Preliminares sobre Aprendizaje Organizacional en Empresas Cubanas*. (Versión Electrónica), Habana, Cuba.

Cardona, J y Hernández G (2006) *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Universidad Nacional de Colombia: sede Manizales, 3-33.

Celis, T (2010) *Aseguradoras preocupadas por desventaja tributaria*: Versión Web

Dodgson, M. (1993). *Organizational Learning and Information Systems. A review of some literatures*. 375-394

Fiol, M. y Lyles, M. (1985), *Organizational learning*. Madrid: Academy of management review. 803-813 -

Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal-seeking organizations*. Trabajo de grado para optar al título de Doctor. Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos.

Gómez, D. y Hernández, A. (2008) *Impacto del aprendizaje organizacional en el rendimiento de las empresas del sector calzado de Bucaramanga*. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo. Universidad Autónoma, Bucaramanga.

González, A (2009). *Relación entre factores del contexto y barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC*. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo. Universidad Autónoma, Bucaramanga.

González, B. (2007) *La organización que aprende*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 desde [Http: www.monografias.com/admon](http://www.monografias.com/admon) y finanzas

Gore, E. y Vázquez, M. (2003). *Aprendizaje Colectivo y Capacitación Laboral*. Buenos Aires, Argentina.

Grandas, D (2008) . *Barreras defensivas en el aprendizaje organizacional en empresas del sector privado de Bucaramanga*. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo. Universidad Autónoma, Bucaramanga.

Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. y Black, W. *Análisis Multivariante*. Madrid, España. Prentice Hall.

Hernández, A. Fernández, C. y Baptista, P. (2007) *Metodología de la investigación*

Huber (1991). *Organizational learning processes. The contributing processes and the literaturas. Organization Science*, 88-115.

Lara, J. (2000) . *Administración del Conocimiento Gubernamental*. Tesis de maestría no publicada, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, México

Lounamaa, P. & March, J. (1987). *Adaptative coordination of learning team. Management Science*. 107 - 123.

Martínez, N. (2006). *Gestión del Conocimiento: aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo*. *Revista Intangible Capital*, N°3, Vol. 2, pp. 308-326

Morales, E (2006) *Globalización y economía internacional. Un análisis desde la perspectiva del desarrollo*

Pérez, J (2007) *Barreras para el aprendizaje organizacional estudio de casos*

Probst, G. & Bučhel, B. (1995).. *La pratique Enterprise apprenante*. Paris: Leséditions d'organisation.

Pérez, J. y Cortés J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: *estudio de casos*. Pensamiento y gestión, 33,1-25.

Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Suñé, A. (2004) *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Universidad Politécnica de Cataluña

Tamayo, M (2009) . *El proceso de la investigación científica*. Editorial Umusa

Watkins, K. & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey - Bass.

Wenger, E. (1998) . *Communities of Practice ~ Learning, Meaning and Identity*. New York, Cambridge University Press.

Apéndices

Aprendizaje organizacional

Instrucciones:

Responda teniendo en cuenta aquellos aspectos que conoce por observación directa y no opine sobre aspecto de la organización que supone o desconoce

Intente hacerse una idea visual de situaciones reales que apoyen su juicio, intente no evaluar la pregunta bajo generalidades o abstracciones.

Sus opiniones permanecerán en el anonimato y se protegerá su confidencialidad y la de la organización evaluada por usted.

Si considera que alguna respuesta es ofensiva es preferible no responderla antes que falsear su respuesta y si alguna pregunta le parece ambigua puede hacer aclaraciones sobre ella al final del cuestionario.

Sucursal Promotora

Área:

Antigüedad en la empresa:

El rango de respuestas posibles es:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. indiferente
- 4* De acuerdo
- 5, Muy de acuerdo

| | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | indiferente | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|----------------------|------------------|-------------|---------------|-------------------|
| 1. En esta empresa las personas dicen lo que piensan | | | | | |
| 2. En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada | | | | | |
| 3. dejaría de opinar si supiera que mi opinión puede herir a otra persona | | | | | |
| 4. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría | | | | | |
| 5. En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice | | | | | |
| 6. cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias | | | | | |
| 7. cuando se produce un problema se hace publico rápidamente | | | | | |
| 8. se tiene a ocultar a la dirección los resultados no deseados | | | | | |
| 9. En esta empresa no se aceptan los fracasos | | | | | |
| 10. Las buenas maneras nos impiden reevaluar los errores con objetividad y profundidad | | | | | |
| 11. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas | | | | | |
| 12. hay una diferencia muy marcada entre las opiniones publicas y las privadas | | | | | |
| 13. en una discusión se dice aquello que se considera "politicamente correcto" | | | | | |
| 14. el discurso de la dirección esta alejado de la realidad, es poco creible | | | | | |
| 15. en esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos | | | | | |
| 16. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias | | | | | |

Barreras del Aprendizaje y Rendimiento Percibido 61

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 17. creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza | | | | | |
| 18. esta empresa funciona por crisis y sobresaltos | | | | | |
| 19. estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo | | | | | |
| 20. me siento creativo en mi trabajo | | | | | |
| 21. considero que el entorno en el que trabajo es mejorable | | | | | |
| 22. me siento realizado como trabajador de esta empresa | | | | | |
| 23. La gente siente temor ante las evaluaciones | | | | | |
| 24. Considero que el control directo es demasiado estricto | | | | | |
| 25. Conozco en todo momento las opiniones de mis compañeros | | | | | |
| 26. creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus trabajadores | | | | | |
| 27. no puedo confiar plenamente en mis compañeros | | | | | |
| 28. me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí | | | | | |
| 29. mis compañeros saben lo que opino de ellos | | | | | |
| 30. las decisiones importantes se transmiten eficazmente | | | | | |
| 31. Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes | | | | | |
| 32. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante | | | | | |
| 33. Los canales de comunicación son insuficientes | | | | | |
| 34. La gente está al corriente de los sucesos de la empresa | | | | | |
| 35. La dirección consulta con sus trabajadores antes de tomar una decisión que les afecte | | | | | |
| 36. Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mi trabajo | | | | | |
| 37. La dirección utiliza un estilo autoritario | | | | | |
| 38. La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece | | | | | |
| 39. Las decisiones se acatan sin derecho a réplica | | | | | |
| 40. Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto | | | | | |
| 41. Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mí | | | | | |
| 42. Sé con certeza en que proyectos trabajaré los próximos 6 meses | | | | | |
| 43. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente | | | | | |
| 44. Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente | | | | | |
| 45. Creo que esta empresa evoluciona más rápido que sus competidores | | | | | |
| 46. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación | | | | | |
| 47. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma | | | | | |

Identifique 3 temas considerados 'Tabí*' en la empresa, temas importantes de los que se intente evitar hablar abiertamente

1. _____
2. _____
3. _____

Aclaraciones:

Muchas gracias por su colaboración