

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. UNA APROXIMACIÓN EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS*

Organizational Learning. An Approach in Public Universities

ERNESTO GARCÍA CALI
MARCY SOLÍS MOTA
RONALD PRIETO PULIDO
ORLANDO HERNÁNDEZ ARIZA

RESUMEN

El vertiginoso desarrollo del aprendizaje organizacional (AO), ha originado modelos como alternativas para la innovación del conocimiento en las universidades, mostrando una forma posible de transformar los esquemas tradicionales a sistemas dinámicos, aprovechando los recursos que allí se generan y considerando el logro de los objetivos planteados. Con la finalidad de aportar al proceso de transformación de los sistemas universitarios, surge el presente estudio que describe los factores de AO del personal de las universidades públicas de Cabimas, Estado Zulia, Venezuela, abordando distintas teorías que fundamentan el proceso. Metodológicamente es de tipo descriptiva, aplicada y transversal con diseño de campo no experimental; la población está conformada por personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) y la Universidad del Zulia (LUZ), aplicando el cuestionario relacionado con la variable objeto de estudio, analizado estadísticamente. Como resultado, las universidades analizadas presentan una tendencia baja a cada uno de los factores que estudia el AO. Se concluye que la muestra aplicada tiene implicaciones tanto para investigadores del área a través de estudios que validen los elementos analizados, como para directivos de universidades públicas y privadas donde evidencian la percepción de sus colaboradores con los factores de AO.

Palabras clave: Factores de aprendizaje organizacional, innovación, conocimiento, universidad.

ABSTRACT

The vertiginous development of organizational learning (OL) has originated models as alternatives for the innovation of knowledge in universities, showing a possible way to transform traditional schemes to dynamic systems, taking ad-

* Este capítulo es resultado de un trabajo de investigación Doctoral "Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo de la responsabilidad social en las universidades públicas".

vantage of the resources generated there and considering the achievement of the planted objectives. In order to contribute to the process of transformation of university systems, the present research aims to describe the OL factors of the public universities of Cabimas, Zulia-Venezuela State staff, based on different theories underlying the process. Methodologically it is descriptive, applied and transversal type with non-experimental field design; the population is acquiesced by teachers and administrative staff from the Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) and Universidad de Zulia (LUZ), applying a questionnaire related to the variable object of study, analyzed statistically. As a result, the analyzed universities present a low tendency of the factors studied by the OL. It is concluded that the applied sample has implications both for researchers in the area through studies that validate the elements analyzed, as well as for managers of public and private universities where they show the perception of their collaborations with the OL factors.

Keywords: Organizational learning factors, innovation, knowledge, university.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los cambios constantes y acelerados promueven el aumento de la complejidad en las organizaciones, así mismo, involucra factores como la globalización que genera apertura a la revolución tecnológica de la información, enfatizando las telecomunicaciones que incrementa el ritmo e impone nuevos condicionantes al entorno.

En este sentido, los mercados se encuentran en un ambiente de creciente incertidumbre, los competidores se multiplican, los productos y servicios pasan a ser obsoletos rápidamente, por consiguiente, las empresas exitosas se caracterizan por la habilidad de crear nuevos conocimientos e incorporarlos en su oferta de valor. Para muchas organizaciones contar con información estratégica a escala global es un componente clave a la hora de mantener ventajas frente a su competencia.

Cada vez más la sociedad mundial incorpora mayor velocidad a la dinámica e interacción entre los sistemas que la constituyen, representadas en las instituciones y organizaciones de diferentes tipos que hacen vida en ella, muestran entonces un comportamiento dinámico, posiblemente influenciado por la interacción de múltiples fuerzas y tendencias de tipo económico, político, social-cultural, tecnológico y ambiental; donde cada una

desde su enfoque, procura el mejoramiento de determinados elementos de la ecuación, que representa su entorno (García, Iriarte & Solís, 2012).

Por su parte, Prieto *et al.* (2011) plantean que en años recientes múltiples cambios y procesos complejos de transformación en los diferentes campos del accionar del ser humano, han conformado un escenario de actuación para las organizaciones, relacionados a los *constructos* teóricos de la postmodernidad; aceptándola como la referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo reciente en la organización, haciendo necesario que los niveles gerenciales promuevan estrategias para la adaptación de su instrumental científico y técnico hacia la nueva realidad del mercado.

En este orden de ideas, la estrategia para el enfrentar cambios en la organización deberá estar enmarcada en una cultura organizacional sólida, que permee todo el contexto empresarial, pues esta actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta el sector empresarial mundial (Claver, et al., 2000; Beaver & Carr, 2002; Azuaje, 2005; Diefenbach, 2007; Cohen, 2007 y Riad, 2007, Prieto et al., 2015). Por tal razón, se hace relevante que el personal reconozca la existencia de situaciones cambiantes y se comprometa a actuar en favor de ellos, requiriendo procesos de comunicación, educación, participación y apoyo en el personal.

Al respecto Paz, Harris y García (2015) señalan que los colaboradores participantes en el proceso organizacional se encuentran en la permanente necesidad de estudiar una gran variedad de posibilidades y seleccionar alternativas que viabilicen respuestas acordes con la realidad de su entorno. En contextos modernos, el planteamiento anterior representa un reto para guiar la gestión empresarial, en función de la repercusión que tienen estas decisiones en los procesos de trabajo, tomando en consideración que tales decisiones son condicionadas por comportamientos, conocimientos, competencias y experiencias que determinan la respuesta idónea de una situación dada.

Entonces, en la naciente economía, los recursos por excelencia ya no son los factores tradicionales: tierra, trabajo y capital; ahora se adiciona el conocimiento, un activo que, a pesar de no figurar en los registros contables, contribuye de forma notable a los resultados de la organización. Por tanto, las empresas han venido incorporando la filosofía de que el principal activo está relacionado con la capacidad intelectual de sus empleados. Así en contextos empresariales modernos, las organizaciones que logren el éxito serán aquellas capaces de innovar en la forma de realizar sus actividades, difundirlos efectivamente por los diferentes niveles, además de materializarlos de forma rápida y eficiente en nuevas tecnologías, productos o servicios que aporten valor al interesado.

Desde esta perspectiva, la organización participa dinámicamente en el entorno que se desenvuelve. De esta forma, los cambios inminentes en los valores culturales, la globalización de los mercados y, la creciente competencia entre las empresas, hace del aprendizaje organizacional un tema de interés dentro de la teoría y práctica de las instituciones.

La era del conocimiento y la tecnología se muestra con un planteamiento que invita a la evolución de manera acelerada, requiriendo altos niveles en la capacidad de adaptación a los cambios; sin embargo, en muchos casos no solamente significa tratar de estar al corriente de la novedad empresarial, también de un planteamiento más complejo, prepararse para ser prospectivo y adelantarse a los cambios, creando y aprovechando el conocimiento, para lo cual se requiere una revolución mental: aprender a aprender en la organización.

Abordando el aprendizaje en su dimensión más amplia, es posible señalar que conduce a un cambio permanente en el comportamiento del individuo que ha pasado por el proceso, evidenciando cómo se han adquirido conocimientos que modificaron las actitudes y la motivación de las personas. En este sentido, la adquisición de nuevos conocimientos se traduce en algún tipo de modificación en el actuar del ser humano.

El aprendizaje no es exclusivamente derivado de la participación en

procesos académicos; los seres humanos tienen la característica de ser capaces de aprender de manera constante, en todo momento y situación, inclusive en momentos de adversidad. Por tal razón, no se limita al tiempo cuando se es partícipe de un proceso de educación formal en las instituciones destinadas a esta misión. Por consiguiente, es válido indicar que el proceso de aprendizaje se da a lo largo de la vida; en consecuencia, se puede decir que, inclusive en el lugar de trabajo también se aprende, destacando el factor tiempo que se emplea en la actividad laboral, constituyendo un punto de partida para el *constructo* aprendizaje organizacional (AO).

En este sentido, Martínez, Ruiz y Ruiz (2006) señalan que el AO es un proceso que permite el incremento del conocimiento de la institución y de los individuos que la integran, a partir de la interpretación, comprensión e interiorización de la información explícita, con el propósito de generar nuevas formas de realizar las cosas permitiendo mejorar las rutinas en el trabajo, además de lograr al mismo tiempo los objetivos de la empresa; este proceso se desarrolla de manera continua.

El AO parte de la base que el conocimiento proviene de experiencias cotidianas como contemplar las actividades en silencio, interactuar con las personas dentro o fuera de la organización, participar en el trabajo de grupos pequeños, leer documentos internos, desempeñar tareas, observar cómo se hace el trabajo, entre otras.

Es importante señalar, en vista del dinamismo del entorno, los aportes del AO, en virtud de las distintas disciplinas que lo integran como lo son la investigación social, la psicología, economía, sociología y la gestión de empresas (Suñe, 2004).

Adicionalmente, la importancia de difundir los nuevos conocimientos generados en las organizaciones entre sus integrantes, radica en compartir con todos los miembros de la empresa, las novedades y mejores prácticas de realizar ciertas actividades. De esta manera se cumple con uno de los principales pilares del AO: compartir el conocimiento.

En este orden de ideas, señala Zapata (2008) que:

(...) se puede puntualizar que el aprendizaje dentro de la organización: es un proceso de construcción del conocimiento, es dependiente del conocimiento; las personas usan su conocimiento para crear un nuevo conocimiento, necesita distribución cognitiva. Esto implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior a cada uno de los individuos. (p.161).

En el mundo, los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos frente a los cambios que se presentan en el interior de las organizaciones o como respuestas a las diversas variaciones de su entorno.

En este orden de ideas, Argyris y Schon (2004) sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos antirrutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se introduce en un segundo nivel en busca de la reestructuración organizacional, partiendo siempre desde el aprendizaje individual, cuestionando la racionalidad detrás de las acciones, lo cual requiere de cambios en la mentalidad.

De allí que el AO puede ser desarrollado en diferentes organizaciones, independientemente de la actividad económica a la que se dediquen e indistintamente de que sean públicas o privadas. Además, es utilizado en cualquier tema y área del saber que requiera la empresa o institución ya que permite la asimilación de conocimientos teóricos-prácticos.

Según Fernández, Delpiano y De Ferrari (2006), las universidades son las encargadas de la formación de las élites intelectuales en el mundo. Venezuela no está desvinculada de este propósito; en ellas se desarrollan los profesionales y académicos que se espera tengan liderazgo en la sociedad. En este sentido, se encargan de formar personas, cuyo propósito es el de crear las condiciones humanas necesarias para que se desarrolle y se exprese al máximo, sin embargo, esto no siempre es así, ya que requiere que todo el personal tanto docente como administrativo entiendan su significado para luego ser transmitido a los estudiantes.

Por lo tanto, los egresados de las universidades deben ser personas con capacidad para visualizar cambios y aplicarlos, de plantearse objetivos que movilizan, desarrolladores del auto-conocimiento, con la habilidad de observar, de mirar la realidad, de ponerla en un contexto mayor, sobre todo, capaces de comprometerse, de razonar para lograr sus causas. Además, ser personas abiertas, con la cualidad de crear espacios de participación, de trabajo en equipo, que comparten información y se sepan comunicar con los demás.

Es aquí donde el empleo de la organización podría mezclar el aprendizaje formal obtenido durante toda su vida en las distintas instituciones educativas donde ha estudiado, con el aprendizaje informal obtenido de la forma como realiza las cosas, adquirido de la experiencia en los lugares donde ha laborado. En este sentido, las universidades públicas como organización no se alejan de esta situación, es por eso que deberían aplicar el aprendizaje organizacional para el beneficio de dichas instituciones educativas, y por consiguiente el de sus egresados.

Al respecto, es importante mencionar que en la cotidianidad de la vida de los docentes son muchos los saberes con los que tienen contacto, bien sea de estudios formales como: maestrías, doctorados, diplomados, congresos, ponencias, entre otros; además de aquellos de carácter informal como el intercambio de ideas con los estudiantes, la lectura de nuevos libros, la interacción con el campo laboral.

Es de hacer notar que dentro de las funciones de un docente universitario está la investigación y la extensión, las cuales son desarrolladas por la mayoría de los docentes, siendo fuentes de información que les permite una actualización con todos los temas y áreas del saber que van surgiendo en el entorno; sin embargo, según Lisandro (2010), la problemática radica en que estas labores, en especial la investigación, son realizadas de manera individual, sin difundir los resultados obtenidos con el resto de los colegas, generando una desarticulación de los conocimientos.

Lo mencionado anteriormente quizás es consecuencia de la falta de in-

formación sobre la estructura organizativa de las instituciones de educación superior, ya que gran parte de los docentes no conocen los diferentes centros de investigación de las universidades a las cuales pertenecen; no obstante, la mayoría de los profesores de una u otra forma están constantemente realizando investigaciones, desde sus estudios de maestría o doctorado, con trabajos de ascenso, o para preparar una clase, aunque la problemática radica en que los saberes no se están difundiendo ni compartiendo en el medio universitario de la mejor manera para el beneficio de dichas instituciones y sus egresados.

Partiendo de lo anterior, es aquí donde toma real importancia el aprendizaje organizacional, el cual puede ser puesto en práctica por parte del personal docente y administrativo de las universidades públicas del país, para que estas puedan cumplir todos sus objetivos propuestos, los cuales giran en la formación de profesionales capacitados para desarrollar sus roles en el campo laboral, pero al mismo tiempo abiertos al mejoramiento continuo de sus actividades en miras de lograr el éxito en la organización donde se desenvuelvan.

En lo que respecta a las universidades públicas del estado Zulia, específicamente en el municipio Cabimas, se considera que poner en práctica el aprendizaje organizacional como parte de su cultura y de sus prácticas, traería muchos beneficios, ya que la mayoría de los miembros de estas instituciones adquieren diversos conocimientos y experiencias, bien sea de estudios formales, vivencias con los estudiantes, asistencias a ponencias, entre otras, en diversas áreas del saber.

Es en estos casos donde se puede potenciar aún más al aprendizaje organizacional, por los diversos beneficios que traería a las instituciones de educación superior, especialmente en el área de la responsabilidad social la cual necesita una constante actualización en su forma de aplicación. Además, si esta es difundida y aplicada en las universidades públicas sus experiencias trascenderían al entorno donde cada uno de sus egresados se desenvuelve, por lo que sus beneficios en la sociedad se multiplicarían.

En este orden de ideas, el propósito de esta investigación es describir los factores de aprendizaje organizacional presentes en el personal de las universidades públicas, en vista a que contempla un proceso que emplea el conocimiento, además del entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones, utilizando sus grupos internos de investigación y desarrollo, y considerando además la información externa, facilitando el camino para la transferencia del conocimiento a todos los miembros de la institución a través del trabajo en equipo, buscando su inmediata aplicación, lo cual generaría cambios importantes en la organización.

Surge entonces la interrogante que le da sentido a la investigación: ¿Cuáles serán los factores de aprendizaje organizacional presentes en el personal de las universidades públicas?

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Comenzando con las pautas establecidas para el presente capítulo, a continuación se muestran datos de interés, producto de investigaciones previas referenciadas a la variable aprendizaje organizacional, considerando los objetivos, metodologías, teorías, resultados y aportes que contribuyan al logro de la presente indagación, desarrollados por los diferentes autores consultados y que tienen relación con el tema objeto de estudio.

Fernández y Álvarez (2007) comparan las características del aprendizaje organizacional en universidades venezolanas con otras organizaciones a nivel mundial, con el propósito de generar una reflexión que permita, por una parte, visionarlas en el contexto global, y por la otra, ponderar la naturaleza y magnitud de los cambios que las instituciones de educación superior del país necesitan planificar para ser efectivas. En el estudio, adicionalmente, describen las características del aprendizaje organizacional de dos universidades de la nación, una de carácter público y otra privada, según la percepción de los miembros de un equipo de gerencia media.

Los resultados de esta comparación evidenciaron que la institución pública venezolana no difiere de manera significativa en tres de los siete

imperativos, pero en los otros cuatro se encuentra elocuentemente inferior a la base de datos. Por su parte, la institución privada se encuentra significativamente superior a la base de datos en todos los imperativos. La importancia de este estudio radica en que sugiere a las instituciones universitarias venezolanas, áreas posiblemente estratégicas donde convendría invertir recursos en investigación y desarrollo.

También se encuentran García y Dutschke (2007), haciendo referencia a las organizaciones con capacidad de aprendizaje. En este estudio se concluye que actualmente 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.

Al realizar la revisión de la literatura se pudo definir a la organización que aprende como el grupo humano que fomenta la cultura del liderazgo para producir el oportuno cambio organizativo, con la intención de adaptar su organización a cualquier tipo de variación en su entorno, mediante el fomento del conocimiento tácito de sus miembros. Los diferentes autores coinciden en la creciente importancia del aprendizaje organizacional en la actualidad y en el futuro. Los rápidos cambios en el entorno y la necesidad de comprenderlo velozmente, son elementos críticos para el éxito de la organización.

Al respecto, producto de la investigación de la variable, Castaño (2009) concluye que el proceso del aprendizaje individual al organizacional, hace que las empresas sean dinámicas preparándose continuamente para enfrentar y adaptarse a los cambios, gracias a que se crea una habilidad y agilidad para generar nuevos modelos mentales que le permitan definir procesos de aprendizaje en todos sus niveles encaminados a lograr los resultados esperados para así enfrentar los nuevos retos del entorno.

Por su parte Benavides (2010), en su investigación cuyo objetivo fue establecer la correlación entre aprendizaje organizacional y gestión de la calidad, obtuvo como resultados contradicciones en la opinión de am-

bas poblaciones encuestadas, lo que evidencia que los ciclos y factores de aprendizaje organizacional, así como principios de procesos de gestión de calidad se realizan de manera poco efectiva. El estudio evidenció las deficiencias que tiene en las organizaciones educativas la variable en estudio; adicionalmente, orienta la consulta de otros autores permitiendo ampliar las bases teóricas, lo cual genera una mayor sustentación de la investigación.

2.1. Aprendizaje organizacional en las universidades públicas

Referente al aprendizaje organizacional se puede mencionar que existe una tendencia a relacionarlo con la enseñanza formal; no obstante, aprender implica mucho más que estudiar.

Gran parte de la fuente del aprendizaje organizacional tiene lugar en una serie de momentos aislados que los empleados experimentan a diario al realizar sus labores, bien sea contemplar las actividades en silencio, interactuar con las personas dentro o fuera de la organización, participar en el trabajo de grupos pequeños, leer documentos internos, desempeñar tareas, observar cómo se hace el trabajo, entre otras.

Esto es sustentado por Martínez, Ruiz y Ruiz (2006), quienes plantean que el aprendizaje en las organizaciones surge de la cotidianidad; en este sentido, las rutinas están cargadas de ideologías institucionales, estrategias, sistemas, cultura, tecnologías, entre otras, las cuales evidencian la manera en que las empresas realizan sus actividades: ser organizadas y esquematizadas para su asimilación, proceso e interpretación de la información.

Por su parte, Guns (1996) define el AO como: "averiguar qué da buenos resultados o qué da mejores resultados" (p.46), se puede decir que es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización.

Otra definición de la variable objeto de estudio es la planteada por Ronquillo (2006), quien la reseña como un "proceso en el cual los administra-

dores buscan mejorar las habilidades de los miembros de la organización para comprender su medio ambiente y poder tomar decisiones que continuamente impacten su efectividad general” (p.54).

En el transcurrir del tiempo el AO ha llegado a ser cada vez más necesario para la supervivencia de las empresas por los constantes cambios que ocurren en el entorno. Actualmente el aprendizaje continuo es indispensable dada la creciente competitividad; es por medio del aprendizaje que se adquiere la adaptación efectiva a los ambientes de negocio, aprovechar las oportunidades, y aplicar el conocimiento de forma rápida generando valor a la organización.

Para toda institución, lo importante de contar con una capacidad superior de aprendizaje organizacional es ofrecer una ventaja competitiva, lo cual es afirmado por académicos y administradores como Kohli & Jaworski, Nonaka, Quinn, Stata, mencionados por Martínez (2004), al señalar que el aprendizaje organizacional se da cuando los individuos adquieren inteligencia, y la configuran a través de la organización; así mismo, los participantes logran interpretar la inteligencia y se dan cambios graduales en el comportamiento de acuerdo a su interpretación, entendiendo el proceso de conocimiento y acción que, a su vez genera desarrollo en su ambiente.

Findlay (2000) hace énfasis en el doble beneficio que trae el aprendizaje a la empresa: por un lado se encuentra el beneficio individual para los trabajadores de la empresa manifestándose en su desarrollo personal, por el otro lado, está el beneficio que genera a la organización dado que permitirá renovar de forma continua las prácticas utilizadas. Por consiguiente cualquier inversión en el desarrollo individual repercutirá directamente de manera positiva en el ámbito laboral donde se desenvuelve el empleado.

En este sentido, los beneficios que otorgaría el aprendizaje organizacional a los trabajadores y usuarios de las universidades públicas van más allá, debido a que, al ser entendido y practicado por sus estudiantes, en el momento de ser egresados podrían desarrollar estos conocimientos en su campo laboral trayéndoles beneficios tanto a ellos como a la empresa donde se desempeñen.

Adicional a lo anterior, gran parte del personal de las universidades (léase docentes) tiene como materia prima en el desarrollo de su labor, el conocimiento, bien sea de origen formal (estudios de postgrado realizados como maestrías, doctorados y demás) e informal (intercambio de información que sostiene con sus alumnos, la lectura de un libro, entre otros).

Por lo tanto, de aplicarse el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior la información compartida sería sustanciosa y si se utilizaran para mejorar los procesos o rutinas la eficiencia y eficacia se traduciría en exitosas.

2.2. Factores del aprendizaje organizacional desde una perspectiva amplia

Conseguir el aprendizaje organizacional depende de cinco factores que deberían actuar continuamente (Senge citado en Antúnez, 1994):

- Pensamiento sistémico o integrador: preocuparse más por los procesos que por los hechos. No tratar los problemas como compartimentos estancos (motivación, organización, conflicto, gestión económica...) sino relacionados entre sí. Asimismo, Senge (2005) citado por Núñez (2011) plantea las cinco disciplinas del aprendizaje continuo, entre las cuales se encuentra una que se relaciona con este punto como es generar el pensamiento sistémico, y establece que la realidad funciona con base en sistemas globales; para ello es necesario que se comprenda cómo funciona el mundo que está a nuestro alrededor.

Para reducir el grado de ansiedad con relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se les enseña a las personas a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas. Por ejemplo, se tiene el caso de un niño que lanza una piedra y rompe un vidrio. ¿Por qué se rompió el vidrio?, muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal". En un extremo encontramos la causa y en el opuesto el efecto.

- **Visión compartida:** En las instituciones educativas no basta un líder carismático ni una declaración solemne y correcta de principios y objetivos para movilizar el equipo humano; los verdaderos valores compartidos emergen de la interacción. El desarrollo de visiones compartidas es la base de cualquier logro significativo. En lo que respecta a este factor también se puede complementar con lo planteado por Senge (2005) citado por Núñez (2011) en las cinco disciplinas del aprendizaje continuo, denominado “Impulsar la Visión Compartida”.

Al respecto, la clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear un enfoque personal que genere sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la perspectiva central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

- **Aprendizaje en equipo:** los grupos humanos mejoran sus actuaciones si actúan por efecto de la sinergia y no tanto por medio de acciones individuales. Igualmente, Senge (2005) citado por Núñez (2011), expone lo referente a “Fomentar el Trabajo en Equipo”; se trata de crear y fortalecer a los equipos de trabajo centrándose fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas.

Cabe adicionar que en el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se deben aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que la inteligencia del grupo progrese en todo momento.

- **Modelos mentales renovados** que permitan análisis de la realidad educativa más ricos y profundos. También una apertura de las men-

tes de los miembros hacia la reflexión sobre cuál es su trabajo y con qué fin lo están desarrollando. En lo que respecta a este factor también se puede complementar con lo planteado por Senge (2005) citado por Núñez (2011), denominado “Identificar y Desarrollar Nuestros Modelos Mentales”.

Con relación a lo anterior, las formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen la visión que se tiene del mundo y la forma en que se actúa. Para descubrirlos se debe voltear el espejo hacia el interior y descubrir todos esos conceptos que gobiernan desde dentro.

Conocer y manejar los modelos o paradigmas propios permitirá promover formas de comunicaciones claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

- Desarrollo integral de la persona, tratando de que se den las condiciones favorables para que cada individuo pueda alcanzar un perfeccionamiento personal y profesional adecuado. Senge (2005) citado por Núñez (2011) lo denomina “Desarrollar la Maestría Personal”.

Esta fase consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas a nuestro alrededor. Solo si se conoce quién se es en realidad, qué se quiere y la capacidad de hacer algo, se tendrá la capacidad para identificarse con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que se viven para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en lugar de las imágenes instantáneas que se producen.

3. METODOLOGÍA

A fin de alcanzar el objetivo planteado en el estudio, y atendiendo a la interrogante que se pretende responder en la investigación, la misma se

enmarca dentro de la modalidad de tipo descriptiva, aplicada y transversal con diseño de campo no experimental, fundamentada en los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2015). En tal sentido, se detalla el aprendizaje organizacional contextualizado en las universidades públicas ubicadas en el municipio Cabimas. La tabla 1 especifica la población considerada para el presente estudio:

Tabla 1. Población

UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL MUNICIPIO CABIMAS	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO
Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)	260	220
La Universidad del Zulia (LUZ)	308	190
Total	568	410
Total Población	978	

Fuente: Elaboración propia con datos de Departamento de Personal UNERMB y LUZ (2015)

Considerando el tamaño de la población y en correspondencia a lo planteado por Chávez (2007), se tomó un muestreo no probabilístico de tipo estratificado, de tal forma que la población objeto de estudio estará conformada por el personal docente y administrativo de las universidades públicas ubicadas en el municipio Cabimas. La tabla 2 muestra la distribución estratificada de la población.

Tabla 2. Distribución Estratificada de la Muestra

No.	UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL MUNICIPIO CABIMAS	POBLACIÓN	$n_1 = \frac{n_h}{N} \times n$	MUESTRA
1	Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)	480	480/978x 91	44.66 ≈ 45
2	La Universidad del Zulia (LUZ)	498	498/978x 91	46.33 ≈ 46
Total				91

Fuente: Elaboración propia (2015)

El análisis estadístico de la información se realizó sobre la base de la

tabulación de datos; para ello se especificó una matriz de análisis en la cual se vaciaron los códigos de respuestas y los números de cada sujeto. Con esta tabla de doble entrada se procedió al análisis de la información, aplicando la estadística descriptiva con frecuencias y medidas de tendencia central; los datos obtenidos fueron caracterizados de acuerdo al baremo de interpretación de la media y la implementación de herramientas como Microsoft Excel 2010 y el programa estadístico SPSS 19.0, siendo este baremo el indicado en la tabla 3.

Tabla 3. Valoración de las Alternativas

ÍTEMS POSITIVOS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	ÍTEMS NEGATIVOS
5	Siempre	1
4	Casi Siempre	2
3	A veces	3
2	Casi Nunca	4
1	Nunca	5

Fuente: Elaboración propia (2015)

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Para dar respuesta al objetivo referido identificado como describir los factores de Aprendizaje Organizacional presentes en el personal de las universidades públicas, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 4. Indicador: Pensamiento Sistémico o Integrador

	ÍTEMS						TOTAL INDICADORES	
	1. En la institución los problemas son abordados con un pensamiento integrador		2. En la institución centran la atención en los hechos más que en los procesos		3. Resuelve los problemas de la institución de manera particular			
Alternativa	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	10	11	31	34	21	23	62	23
Casi Siempre	19	21	26	29	38	42	83	30
Algunas Veces	13	14	14	15	13	14	40	15

Casi Nunca	38	42	16	18	12	13	66	24
Nunca	11	12	4	4	7	8	22	8
TOTALES	91	100	91	100	91	100	273	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con base a los resultados del instrumento, se puede afirmar que las instituciones centran la atención en los hechos más que en los procesos, resolviendo los problemas de manera particular, es decir, en las instituciones los problemas no son abordados con un pensamiento integrador. Aquí es donde se evidencia una tendencia baja a la utilización del pensamiento sistémico o integrador.

Según Senge citado en Antúnez (1994) el pensamiento sistémico o integrador, trata de preocuparse más por los procesos que por los hechos. No manejar los problemas como compartimentos estancos (motivación, organización, conflicto, gestión económica), sino relacionados entre sí. Debido a que ningún problema se origina ni se soluciona de manera aislada, todo tiene sus causas y consecuencias. Para pensar en términos de sistemas, se debe comprender que la realidad funciona con base en sistemas globales; para ello es necesario que se comprenda cómo funciona el mundo que está alrededor.

Tabla 5. Indicador: Visión Compartida

	ÍTEMS						TOTAL INDICADORES	
	4. Los miembros de la institución tienen una visión compartida		5. Existe una interacción entre los miembros de la institución que permita compartir los valores de la misma		6. Practica unos valores compartidos en la organización			
Alternativa	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	16	18	18	20	18	20	52	19
Casi Siempre	21	23	29	32	26	28	76	28
Algunas Veces	26	28	8	9	6	7	40	15
Casi Nunca	17	19	30	33	28	31	75	28
Nunca	11	12	6	6	13	14	30	10
TOTALES	91	100	91	100	91	100	273	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con base en los anteriores resultados se puede afirmar que los miembros de la institución tienen poca oportunidad de tener una visión compartida, que implique unos valores homogéneos. Aquí es donde se evidencia una tendencia baja a la práctica de una visión compartida. Según Senge citado en Antúnez (1994) para la práctica de una visión compartida en las instituciones educativas no basta un líder carismático ni una declaración solemne y correcta de principios y objetivos para movilizar el equipo humano. Los verdaderos valores compartidos emergen de la interacción.

Tabla 6. Indicador: Aprendizaje en equipo

	ÍTEMS						TOTAL INDICADORES	
	7. En la institución se desarrolla el aprendizaje en equipo		8. En la institución el aprendizaje se practica de manera individual		9. Los objetivos de la organización se logran de forma sinérgica			
Alternativa	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	10	11	38	42	11	12	59	22
Casi Siempre	23	25	31	34	19	21	73	27
Algunas Veces	17	19	6	7	14	15	37	13
Casi Nunca	26	29	12	13	38	42	76	28
Nunca	15	16	4	4	9	10	28	10
TOTALES	91	100	91	100	91	100	273	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Se evidencia poca práctica de aprendizaje en equipo y más una cierta inclinación al aprendizaje individual; en síntesis, todo esto evidenció que existe una tendencia baja por parte del personal entrevistado a casi nunca utilizar el indicador de aprendizaje en equipo. Al respecto Senge citado en Antúnez (1994), establece que con el aprendizaje en equipo los grupos humanos mejoran sus actuaciones si actúan por efecto de la sinergia y no tanto por medio de acciones individuales. Esto es reforzado con lo dicho por Senge (2005) citado por Núñez (2011) donde plantea que para crear y fortalecer a los equipos de trabajo se deben centrar en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas.

En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de

auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, entre otros. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se deben aprender a reconocer y manejar para identificar los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Tabla 7. Indicador: Modelos mentales renovados

	ÍTEMS						TOTAL INDICADORES	
	10. Realiza una constante reflexión sobre el trabajo que desarrolla		11. Piensa sobre el fin que tienen las actividades que realiza		12. Los objetivos de la organización son renovados de forma continua basados en el análisis de la realidad			
Alternativa	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	32	35	29	32	10	11	71	26
Casi Siempre	29	32	30	33	26	29	85	31
Algunas Veces	17	19	16	18	12	13	45	17
Casi Nunca	10	11	15	16	30	33	55	20
Nunca	3	3	1	1	13	14	17	6
TOTALES	91	100	91	100	91	100	273	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como resultado de este indicador, se evidencia una inclinación a la reflexión sobre el trabajo que se desarrolla por parte del personal de las instituciones de educación superior analizadas; en síntesis, existe una tendencia baja por parte del personal entrevistado a casi siempre hacer uso de modelos mentales renovados. En este orden de ideas, considerando a Senge citado en Antúnez (1994), los modelos mentales renovados permiten analizar la realidad educativa de manera profunda. También brinda una apertura de las mentes de los miembros hacia la reflexión sobre cuál es su trabajo y con qué fin lo están desarrollando.

Tabla 8. Indicador: Desarrollo integral de la persona

	ÍTEMS						TOTAL INDICADORES	
	13. Existen condiciones favorables en el trabajo para su desarrollo personal		14. La institución ofrece condiciones propicias en el trabajo para su desarrollo profesional		15. La organización fomenta el constante desarrollo integral de sus miembros			
Alternativa	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	13	14	26	32	18	20	57	21
Casi Siempre	28	31	38	34	32	35	98	36
Algunas Veces	13	14	11	14	8	9	32	12
Casi Nunca	31	34	13	16	26	28	70	25
Nunca	6	7	3	4	7	8	16	6
TOTALES	91	100	91	100	91	100	273	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 9. Dimensión: Factores de Aprendizaje Organizacional

	INDICADORES										TOTAL INDICADORES	
	Pensamiento Sistémico o Integrador		Visión Compartida		Aprendizaje en equipo		Modelos mentales renovados		Desarrollo integral de la persona			
Alternativa	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	21	23	18	21	20	22	24	26	19	21	102	22
Casi Siempre	28	31	25	27	24	26	28	31	33	36	138	30
Algunas Veces	13	14	13	14	12	14	15	15	11	12	64	14
Casi Nunca	22	24	25	27	25	27	18	21	23	25	113	25
Nunca	7	8	10	11	10	11	6	7	5	6	38	9
TOTALES	91	100	91	100	91	100	91	100	91	100	455	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para este indicador, se evidencia una inclinación a crear condiciones necesarias para el desarrollo integral de la persona por parte de las universidades de la muestra, evidenciando que existe una tendencia baja por parte del personal entrevistado a casi siempre buscar su desarrollo integral. De este modo, para Senge citado en Antúnez (1994), el desarrollo

integral de la persona se obtiene tratando de que se den las condiciones favorables para que cada individuo pueda alcanzar un desarrollo personal y profesional adecuado.

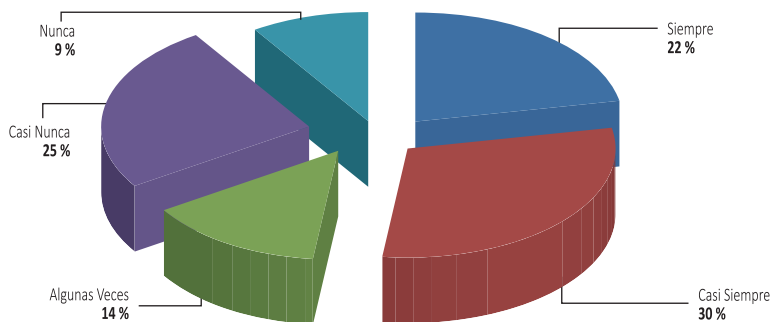


Gráfico 1. Dimensión: Factores de Aprendizaje Organizacional

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados expuestos en la Tabla 9 y Gráfico 1, revelan que el 30 % de los entrevistados respondieron casi siempre, acompañado de un 22 % para la alternativa siempre, lo que evidencia la existencia de cierta presencia de factores de aprendizaje organizacional en las universidades públicas del municipio Cabimas, aunque de forma seguida y con cierto contraste se evidencia un 25 % en la alternativa casi nunca y un 9 % en nunca, sin dejar de mencionar el 14 % en algunas veces.

Lo anterior muestra que existe una tendencia baja en buena parte del personal entrevistado en considerar dentro de sus labores, los factores de aprendizaje organizacional, entre los cuales se encuentran: pensamiento sistémico o integrador, visión compartida, aprendizaje en equipo, modelos mentales renovados y desarrollo integral de la persona.

5. CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados del estudio es potencial concluir que el aprendizaje organizacional es un proceso que puede facilitarse a partir de la consideración de sus factores. Por tanto, se estima como un proceso

de creación y adquisición de conocimiento en una organización, no como un asunto espontáneo o natural, sino uno que exige condiciones que lo promuevan. En ese sentido en la presente investigación se abordaron los cinco factores claves para el aprendizaje organizacional como lo son: pensamiento sistémico o integrador, visión compartida, aprendizaje en equipo, modelos mentales renovados y desarrollo integral de la persona.

Luego de analizar los resultados de la muestra, se evidencia que existe una tendencia baja por parte del personal entrevistado a tener presente en el desarrollo de su labor los factores de aprendizaje organizacional. Dentro de estos factores se encuentra el pensamiento sistémico o integrador, se trata de preocuparse más por los procesos que por los hechos. No obstante, su presencia es muy poca en las instituciones de educación superior analizadas. Otro factor es la visión compartida, arrojando bajos resultados con relación a la aplicación de principios y objetivos del equipo humano, acompañado de carencia de verdaderos valores compartidos que deberían surgir de la interacción.

Continuando con el análisis anterior, también se encontró que el factor aprendizaje en equipo presenta una tendencia baja, olvidando que es un elemento importante considerando que los grupos mejoran sus actuaciones si funcionan por efecto de la sinergia, y no tanto por medio de acciones individuales. También se ubica el factor modelos mentales renovados con una cierta tendencia a analizar la realidad educativa de manera profunda y reflexiva.

Por último, dentro de estos factores se encuentra el desarrollo integral de la persona. Al respecto, según los datos obtenidos se demuestra que existe cierta inclinación a desarrollar condiciones favorables para ello e incluso de fomentarlo desde el punto de vista personal como profesional.

Con base en la revisión documental y la contrastación de los resultados del estudio, es posible señalar que el aprendizaje organizacional se debe enfocar en las personas que ejecutan las actividades en la organización, considerando las dimensiones individual, grupal y la organizacional, siendo de gran relevancia que los participantes conozcan sus propios modelos mentales, que promueva el trabajo en equipo, la seguridad en sus labores

y se muestre con iniciativa al aprendizaje. De esta manera logrará concientizarse del impacto que produce su accionar, por lo que progresivamente adoptará un pensamiento sistémico que apuntará al logro de los objetivos y a la misión compartida.

Finalmente, las consideraciones producto de la ejecución de la presente investigación, muestran implicaciones tanto para investigadores del área como para directivos de universidades públicas y privadas. Para los primeros ofrece la oportunidad de iniciar estudios que validen los elementos incidentes en los factores de aprendizaje organizacional; de igual manera, la posibilidad de verificar el comportamiento de la variable en otros entornos y tipos de organizaciones. Para los segundos, el estudio muestra cómo son percibidos los factores de aprendizaje organizacional por sus colaboradores, dando la oportunidad de reconducir estrategias para promover el aprovechamiento de los recursos clave de la institución en su dimensión más amplia: la relacionada con el conocimiento y las diversas fuentes del mismo. Para culminar, los resultados invitan a los responsables de liderar los procesos de aprendizaje organizacional a incorporar nuevas y mejores formas de difundir y aprovechar el conocimiento que yace en los colaboradores de las instituciones como eje fundamental del desarrollo organizacional.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Annherys, P., Jaiham, H. & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Revista Desarrollo Gerencial*, 3(1), 247-275.
- Antúnez, S. (1994). *Claves para la organización de centros escolares*. (5ta Ed.). España: Horsori Editorial.
- Argyris, C. & Schon, D. (2004). *Organizational Learning II*. Michigan: Addison Wesley.
- Azuaje, E. (2005). *Pensamiento gerencial, su desarrollo*. Venezuela: Editorial Urania. Grupo Pomaire.

- Beaver, G. & Carr, P. (2002). The enterprise culture: understanding a misunderstood concept. *Strategic Change*, 2(11), 105-113. John Wiley & Sons Ltd. Publication. United Kingdom.
- Benavides, M. (2010). *Aprendizaje organizacional y gestión de calidad en las organizaciones educativas*. (Tesis de Grado). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Castaño, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *Revista Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 3(6), 219-233.
- Claver, Enrique; Gascó, José; Llopis, Juan & López, Enrique (2000). Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm. *Business Process Management Journal*, 6(4), 342-358. Alicante-España: Universidad de Alicante.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Caracas: Editorial Gráfica S.A.
- Cohen, D. (2007). Las claves del cambio. Una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, (20) Iss: 1. Open University Business School, Milton Keynes, United Kingdom. 126-144.
- Fernández, C., Delpiano, C. & De Ferrari, J. (2006). *Responsabilidad Social Universitaria, una manera de ser Universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile: Universidad: Construye País.
- Fernández, N. & Álvarez, G. (2007). ¿Cómo se encuentran las Instituciones de Educación Superior venezolanas con relación al resto del mundo en cuanto al Aprendizaje Organizacional se refiere? *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio*, 5(3), 190-209.
- Findlay, P., McKinlay, A., Marks, A. & Thompson, P. (2000). Labouring to learn, organizations learning and mutual gains. *Employee relations*, 22(5), 485-502.

- García, E., Iriarte, E. & Solís, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 9(2), 143-153.
- García, J. & Dutschke, G. (2007). Organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. *ACIMED*, 16(5), 1-18.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Lisandro, L. (2010). *Investigar en las universidades, qué, por qué y para qué*. Ponencia. I Jornadas de Actualización para el personal docente de la UNERMB. Cabimas.
- Martínez, I., Ruiz, J. y Ruiz, C. (2006). Aprendizaje organizacional en PYMES. XI Congreso Nacional de ACEDE, Burgos, España. Recuperado de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20PYMES.pdf>
- Martínez, M. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Núñez Mendoza, A. (2011). Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo en las organizaciones. Pensamiento Imaginativo. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones#.WmEDZq7iaM8>
- Paz, A., Harris, J. & Jesús G. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. Universidad Simón Bolívar. *Revista Desarrollo Gerencial*, 1(3), 247-275. Enero-Junio 2011. Barranquilla, Colombia.
- Prieto, R., Villasmil, M. & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 8(2),1-12.

- Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(21), 386-402. Universidad del Zulia-Venezuela.
- Riad, S. (2007). Of mergers & cultures: What happened to shared values & joint assumptions? *Journal of Organizational Change Management*, 1(20), 26-43. Wellington, New Zealand: Victoria University of Wellington.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico*. México: Editorial Panorama.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Suñe, A. (2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España.
- Zapata, L. (2008). *Aprendizaje organizacional*. México: McGraw-Hill.

Cómo citar este capítulo:

García Cali, E., Solís Mota, M., Prieto Pulido, R., Hernández Ariza, O. (2017). Aprendizaje organizacional. Una aproximación en universidades públicas. En K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. C. Acosta Prado, I. Meñaca Guerrero, A. M. Cazallo Antúnez, H. J. Medina Carrascal, . . . O. Hernández Ariza, *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones* (pp.77-103). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.