

Organización aprendiente: Dimensiones predominantes en la Universidad Simón Bolívar.

Mayorca H., Rómulo L.*;
Viloria E., Orlando H.** y Ramírez L., Jorge J.***

Recibido: 12/01/2009 • Revisado: 05/03/2009
Aceptado: 15/03/2008

Resumen >>

La presente investigación se propuso como objetivo determinar las dimensiones predominantes de una organización aprendiente según el enfoque de Watkins y Marsick (1993, 1996) en la Universidad Simón Bolívar (Caracas, Venezuela), a través de una adaptación al contexto Universitario del Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización Aprendiente (CDOA) realizada por Mayorca, Ramírez y Viloria (2007). Se estudió la relación entre dichas dimensiones y las variables socio-demográficas y organizacionales de la muestra. El diseño de investigación fue no experimental. La muestra estuvo conformada por 126 trabajadores activos de la universidad. Los resultados muestran que las dimensiones del Aprendizaje en equipo y el Aprendizaje continuo son las de mayor desarrollo, así mismo, se observa que la institución cuenta con todas las condiciones necesarias para ser una organización aprendiente y se encuentra en una etapa inicial.

Palabras clave: organización aprendiente, enfoque de Watkins y Marsick, Universidad Simón Bolívar.

Abstract >>

Learning organization: Predominate dimensions at Simon Bolívar University

The purpose of the present investigation was to determine the predominant dimensions of learning organization at Universidad Simón Bolívar (Caracas, Venezuela) according to the approach of Watkins y Marsick (1993, 1996), based on an adaptation to the Venezuelan university context of the "Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización Aprendiente (CDOA)" made by Mayorca, Ramírez, and Viloria (2007). The relationship between these dimensions and socio-demographic variables and organizational was studied. The design was not experimental research. The sample was comprised of 126 active workers of the university. The results show that the dimensions of learning equipment and continuous learning are more developed, and it is observed that the institution has all the conditions necessary for an organization learner and is at an initial developmental process.

Keywords: Learning Organization, Organizational Learning, Simon Bolivar University.

* Mayorca H. Rómulo L. Licenciado en Educación (mención Física y Matemáticas, Universidad Católica Andrés Bello - UCAB), Especialista en Mercadeo para Empresas (Universidad Central de Venezuela - UCV), Maestría en Administración de Empresas (Universidad Simón Bolívar - USB). Profesor Asistente de pregrado de la Universidad Simón Bolívar. Áreas de Investigación: Gestión del Conocimiento. Correo rmayorca@usb.ve

** Viloria E., Orlando H. Licenciado en Computación (Universidad Central de Venezuela - UCV) Profesor Titular de Matemáticas y Computación Educativa (Instituto Pedagógico de Caracas), Maestría en Ingeniería de Sistemas (Universidad Simón Bolívar - USB). Investigador en Planificación Estratégica de Sistemas y las TIC, seguridad de la Informática y teoría del caos. Correo oviloria@usb.ve .

*** Jorge J. Ramírez L.: Licenciado en Psicología (Universidad Central de Venezuela - UCV), Maestría en Psicología (Universidad Simón Bolívar- USB), Maestría en Gerencia Empresarial (Universidad Central de Venezuela - UCV). Profesor Agregado de la Universidad Simón Bolívar. Fundación Venezolana de Promoción al Investigador, PPI - Nivel II. Áreas de Investigación: Psicología Educativa y Organizacional. Correo jjramirez@usb.ve .

Introducción

En esta última década, las empresas venezolanas (privadas y públicas) han suscitado cambios de paradigmas y de innovación tecnológica. Estos cambios probablemente originaron modificaciones en los sistemas psicosociales, por la aparición de nuevos sistemas tecnológicos que buscan aumentar la eficiencia y el control de la incertidumbre en los procesos críticos de las organizaciones, además de mejorar la calidad de vida de los venezolanos por la adopción de los Sistemas y de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC). En efecto, las TIC posibilitan la innovación en los procesos, en las nuevas formas organizativas y en la nueva naturaleza del trabajo en la empresa; de acuerdo con Andreu, Ricart y Valor (1997) estos son preceptos que irrumpen con fuerza en el mundo empresarial desde finales del siglo XX.

En la actualidad, los nuevos paradigmas requieren ventajas basadas en el conocimiento, en consecuencia, las organizaciones deben mantener una constante actualización y evolución hacia modelos más sincronizados con las exigencias del entorno competitivo, pero es un factor crítico de éxito transitar hacia una organización con un mayor nivel de madurez para alcanzar una mayor inteligencia y aprovechar las ventajas que nos ofrece la tecnología. El papel que jugarán aquellas organizaciones aprendientes y en proceso continuo de aprendizaje será fundamental para garantizar el éxito de la empresa.

Dadas las condiciones que anteceden, las universidades, al considerarlas como organizaciones abiertas en un entorno cambiante y turbulento, necesitan transformarse en organizaciones de aprendizaje si quieren

mantenerse en un ambiente competitivo y cumplir a cabalidad sus funciones básicas. Los factores internos y externos que presionan a las universidades a revisar su misión y visión disparan los niveles de entropía, obstaculizando así el logro de la misión, por lo tanto, si no hay capacidad de aprendizaje no se puede responder eficientemente.

Al seguir este orden de ideas, Friedman, Friedman, y Pollack (2005), señalaban que antes de discutir sobre las universidades, resultaba ilustrativo examinar si las escuelas correspondientes a los niveles básicos (primaria y secundaria) eran organizaciones que aprendían. Friedman y otros (2005) aseveran que la evidencia, a pesar de lo limitada, indicaba que no lo hacían; también afirmaban que si bien las universidades no funcionan como las escuelas secundarias o primarias, al parecer pocas calificarían como organizaciones que aprenden. Al respecto, Harrington (citado en Friedman y otros, 2005), señala "Apparently, most universities are not learning organizations." (p. 33). Las palabras anteriores se pueden resumir en una afirmación: aparentemente la mayoría de las universidades no son organizaciones aprendientes. Estos resultados están en sintonía con los obtenidos por Viloría y Blanco (2000, 2001, 2004, 2006a, 2006b) en cuanto a aspectos y situaciones que dificultan el aprendizaje en una organización, en este caso particular, el de la Universidad Simón Bolívar (USB) en su Núcleo del Litoral.

Hechas las consideraciones anteriores, este trabajo está enmarcado en el área de las organizaciones inteligentes y se realizó en la Universidad Simón Bolívar, su objetivo fue determinar el nivel alcanzado como organización aprendiente en función de las dimensiones predominantes formuladas por

Watkins y Marsick (1993, 1996), así mismo se buscó estudiar la posible relación entre dichas dimensiones y las variables socio-demográficas y organizacionales de la muestra.

Cabe destacar que la presente investigación se justifica desde un punto de vista teórico debido a que aporta un conjunto de evidencias empíricas con respecto al enfoque de Watkins y Marsick (1993, 1996) sobre la organización aprendiente, específicamente de su aplicabilidad en el contexto venezolano en una institución universitaria pública y gratuita como lo es la Universidad Simón Bolívar y sobre las características específicas que esta posee. En relación con la relevancia para la organización, esta investigación se justifica debido a que podría ayudar a quienes toman decisiones sobre políticas institucionales a promover acciones orientadas al desarrollo organizacional de la institución.

1. Desarrollo

1.1 El aprendizaje organizacional en las universidades venezolanas

Ahumada (2002) opina que la creciente velocidad con la cual se dan los cambios a nivel global, obliga a las organizaciones a someterse permanentemente a un proceso de adaptación para poder sobrevivir, mantenerse competitivas y consolidar su posición. En efecto, deben revisar constantemente sus paradigmas para comprender y gerenciar las conductas complejas que cualquier sistema integrado por gente y tecnologías posee. Asimismo, Schlesinger (1994) señala que dos factores causantes de problemas en una organización son la incapacidad de anticiparse a las necesidades del cambio y el no poder ajustarse eficazmente a los mismos; de

aquí la importancia de fomentar la capacidad de aprendizaje en la organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las universidades venezolanas tienen que estar a tono con los cambios y realimentar su visión en función de la realidad y las exigencias de las fuerzas internas y externas que presionan a su revisión, en otras palabras, debe existir en estas instituciones un proceso de tensión creativa permanente, definida por Senge (1992) como la yuxtaposición entre la situación actual y la visión de la organización.

En este contexto, Vargas (2001) menciona que en la actualidad se generan prácticas organizacionales con dinámicas orientadas a fomentar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, un aprendizaje continuo y que vaya al mismo ritmo de las situaciones que actualmente enfrenta. Con referencia a lo anterior, DeGeus (1988) afirma que el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son vocablos comúnmente usados en el ámbito de la dirección estratégica, y por lo general, asociados con proyectos que persiguen la obtención de ventajas competitivas a partir de la capacidad de una organización de aprender más rápido que sus competidores.

En el contexto venezolano, algunos trabajos sobre el aprendizaje organizacional en la universidad venezolana se han llevado a cabo; resalta el estudio realizado por Picón (1994), el cual tenía como propósito “desentrañar las teorías de acción y los modelos de aprendizaje organizacional subyacentes al comportamiento de catorce grupos académicos venezolanos” (p. ix). Estos grupos provenían de diversas universidades: (a) del Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de los Andes, (b) del Grupo Canavalia de la Universidad

Central de Venezuela, (c) de las Actividades de Autodesarrollo de la Universidad del Zulia y, (d) del Instituto Oceanográfico de la Universidad de Oriente, entre otros. Del mismo modo, una universidad privada en Caracas realizó cambios organizacionales con miras a mejorar su eficiencia, al respecto Curci (2003) comenta:

A comienzos del año 1997 en la Universidad Metropolitana se inicia un proceso de cambio, este proceso de transformación se realiza con el inicio de una serie de cursos de capacitación y de actualización de su personal docente. Paralelamente a esto se realiza la adquisición de nuevas tecnologías, reestructuración de la Organización, mediciones del desempeño del personal docente, consolidación de equipos de trabajo, definición de responsabilidades gerenciales para promover el flujo de conocimientos, entre otras cosas. A raíz de esos cambios nace en la Universidad Metropolitana la necesidad de desarrollar un nuevo Modelo Educativo que se denominó Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos (AcAd). Uno de los factores más importantes para lograr este objetivo es contar con un Modelo de Gestión del Conocimiento acorde con la realidad actual (p. 1).

1.2 El aprendizaje organizacional según la perspectiva de Watkins y Marsick.

Watkins y Marsick (1993, 1996) definen el aprendizaje organizacional como un proceso en el cual se captura, se comparte y se usa el conocimiento para cambiar la manera en que la organización responde a las fluctuaciones del entorno, tanto interno como externo. Estas investigadoras plantean siete dimensiones distintas pero complementarias, relacionadas

sistémicamente y necesarias para que el aprendizaje organizacional se desarrolle en una organización que aprende, estas dimensiones son: (a) el Aprendizaje Continuo, el cual representa el esfuerzo de una organización por crear las oportunidades para que el aprendizaje se manifieste en todos sus miembros; (b) la Investigación y Diálogo, que señala el esfuerzo de una organización en crear una cultura de cuestionamiento, de realimentación y de experimentación; (c) el Aprendizaje en Equipo, que refleja el espíritu de colaboración y de las habilidades colaborativas que soportan la preparación y el desempeño de los equipos eficaces; (d) el Empowerment, que consiste en ceder parte del poder, además de potenciar a los integrantes de la organización para compartir una visión colectiva; (e) el Sistema Integrado, el cual indica los esfuerzos por establecer sistemas para captar y compartir el aprendizaje; (f) la Conexión del Sistema, donde se refleja el pensamiento sistémico y las acciones globales para conectar a la organización con su ambiente interno y externo y; (g) la Dirección Estratégica, donde se demuestra el grado en el cual los líderes piensan estratégicamente en cómo utilizar el aprendizaje para crear el cambio y dirigir a la organización en nuevas direcciones o mercados.

En el contexto venezolano se han adelantado estudios desde dicha perspectiva, comenzando con la evaluación del Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización Aprendizaje (CDOA) formulado por Watkins y Marsick (1993, 1996) en el contexto nacional (Mayorca, Ramírez, Viloría, Campos, 2007), así mismo, se avanzó en la adaptación de dicho instrumento específicamente en el contexto universitario (Mayorca, Ramírez y Viloría, 2007).

2. Metodología

El trabajo de investigación fue del tipo descriptivo y correlacional, con la estrategia de investigación según el grado de control en estudio de campo y según el objetivo, en analítico, lo cual se justifica, porque lo que se buscó fue especificar rasgos y características importantes de las dimensiones del aprendizaje organizacional, además de medir el grado de la relación existente entre cada una de las siete dimensiones del aprendizaje organizacional y su posible influencia en el contexto de la Universidad Simón Bolívar. El diseño de investigación fue no experimental y transversal tanto descriptivo como correlacional, el cual se consideró como el más adecuado en función

de los objetivos planteados, debido a que presentan un panorama del estado de una o más dimensiones del aprendizaje organizacional para un determinado tiempo, considerando como caso de estudio a la Universidad Simón Bolívar.

La población en estudio estuvo conformada por todo el personal activo dentro de la institución en gerencia media y operativa (directores, decanos, jefes de departamentos, coordinadores) y además, por personal administrativo (profesional, no profesional y técnico) de las distintas dependencias de la Universidad. La muestra estuvo conformada por 126 trabajadores distribuidos tal y como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. >>>

Distribución de la población y muestra en estudio

Estrato	Cargo	Total población	Total muestra
1	Directores de división	4	2
2	Decanos	6	2
3	Jefes de departamento	27	10
4	Coordinadores	48	14
5	Personal profesional (licenciatura)	283	20
6	Técnicos	203	16
7	Personal no profesional	448	62
Total		1019	126

Nota. Tabla elaborada con datos obtenidos a través de la de Memoria y Cuenta de la USB (USB, 2005).

Con respecto a la técnica se consideró como la más apropiada el método de comunicación; con el enfoque de entrevista personal usándose como instrumento el cuestionario. Para la recolección de datos, la unidad organizacional que facilitó la información de los empleados referentes a su ubicación o lugar de trabajo en la institución fue el Departamento de Recursos Humanos; posteriormente, se procedió a seleccionar y realizar los contactos respectivos para luego aplicar el cuestionario a las personas que quisieron participar en el estudio.

Con respecto a esto último, el instrumento utilizado para la medición de las dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones aprendientes se basó en el diseñado por Watkins y Marsick (1997), pero en una versión que fue traducida, validada por juicio de expertos y adaptada al contexto universitario venezolano por Mayorca, Ramírez y Viloría (2007). Esta versión del instrumento está integrada por 41 ítems siguiendo una escala tipo Likert de cinco opciones (1-nunca al 5-siempre). Los resultados obtenidos con relación a la estructura factorial

del instrumento, indican que la agrupación de los ítems se realizó en seis factores o dimensiones y no en siete, tal y como lo indica el fundamento teórico; la varianza total explicada por estos factores fue del 63,69%. Para el análisis de cada factor, sólo se consideraron aquellos ítems cuya saturación fuera mayor a 0,40 y lo hicieran de forma determinante en uno de los factores; además, se determinó la confiabilidad del instrumento que la cual fue evaluada a través del coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0,97 y para cada una de las dimensiones, el coeficiente presentó valores entre 0,73 y 0,93.

3. Descripción y análisis de los resultados

A continuación se presenta un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas y organizacionales estudiadas: género, edad, nivel de instrucción, experiencia laboral, categoría dentro de la institución y tiempo en la organización. De los 126 encuestados, 85 eran de género femenino (67%) y 41 de género masculino (33%), con edades comprendidas entre 20 y 60 años; aproximadamente el 40% de los encuestados son menores de 35 años y el 62% es menor a los 40 años. Estos porcentajes son indicadores de que la mayoría de los individuos de la muestra eran relativamente jóvenes. El promedio de la edad en general fue de 37,4 años con una desviación típica de 8,3 años, la moda fue de 38 años y el coeficiente de asimetría fue de 0,23 lo que indica una asimetría positiva, es decir, los valores más extremos están situados por encima de la media aunque no se llegaron a presentar datos atípicos.

El nivel de instrucción de bachillerato representa el 49,2% de la muestra, seguido por el

grupo con estudios de postgrado (25,4%), luego por los estudios de licenciatura y el de técnico superior universitario (TSU) con un 12,7% cada uno. Con relación a la experiencia laboral, aproximadamente el 48,4% de los encuestados tenía menos de 15 años de experiencia y aproximadamente el 75,4% de los encuestados tenía menos de 20 años de experiencia; el promedio general fue de 14,3 años con una desviación típica de 8,0 años. Para la categoría dentro de la institución, se conformaron 4 clases, en la que resalta el grupo de no profesionales con un 49,2%, el segundo grupo con mayor porcentaje fue el de gerencia (integrado por directores, decanos, jefes de departamento y coordinadores) con un 22,2%; el tercer grupo correspondió al de profesionales (integrado por trabajadores con título universitario) con un 15,9% y por último al grupo de técnico superior universitario con un 12,7%.

Con respecto al tiempo en la organización, en la muestra se conformaron 6 categorías, de ésta resalta con un mayor porcentaje la de los encuestados que tienen menos de 10 años en la institución con un 48,4%; mientras que el 92,8% tienen menos de 20 años en la USB. El primer intervalo, con personas que tienen menos de 5 años trabajando en la universidad presentó la mayor frecuencia. El promedio de tiempo en la institución fue de 10,1 años con una desviación típica de 6,9 años, la moda fue de 1 año y el coeficiente de asimetría fue de 0,65 lo que indica asimetría positiva, es decir, los valores más extremos están situados por encima de la media aunque no se llegaron a presentar datos atípicos.

Para determinar la influencia de las características socio-demográficas y organizacionales de la muestra sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional,

se procedió a examinar la diferencia de medias mediante unas pruebas t-Student para grupos independientes y pruebas ANOVA, según correspondiese, considerándose para estas pruebas un intervalo de confianza del 95% y un nivel de significación de 0,05.

Las dimensiones del aprendizaje organizacional predominante (mayor media) en la muestra estudiada fueron: el Aprendizaje en Equipo y el Aprendizaje Continuo, seguido por la Investigación y Diálogo y la Dirección

Estratégica. Al contrastar con el género, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, sin embargo, se destaca que la dimensión más predominante con respecto al género masculino fue Aprendizaje Continuo, y la de menor influencia, Sistema Integrado. Con respecto al femenino, la dimensión con más influencia fue Aprendizaje en Equipo y la de menor impacto Sistema Integrado, coincidiendo en esta última con el género masculino. Estos resultados se muestran a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2 >>>
Diferencias entre las dimensiones del aprendizaje organizacional según el género (n=126)

Dimensión	Total		Femenino		Masculino		T ¹	Sig.
	M	DT	M	DT	M	DT		
Investigación y Diálogo	3,37	0,68	3,37	0,72	3,35	0,61	-0,199	0,843
Aprendizaje en Equipo	3,48	0,69	3,51	0,69	3,42	0,69	-0,701	0,485
Aprendizaje Continuo	3,44	0,61	3,44	0,62	3,46	0,58	0,243	0,808
Sistema Integrado	3,02	0,94	3,02	0,92	3,03	0,99	0,094	0,925
Empowerment	3,22	0,79	3,20	0,81	3,23	0,78	0,166	0,869
Dirección Estratégica	3,33	0,95	3,36	0,97	3,28	0,92	-0,426	0,671

*p < 0,05; M: Media, DT: Desviación Típica. ¹gl =124

En cuanto a la relación entre las dimensiones del aprendizaje organizacional y el nivel de instrucción de los participantes, sólo se presentaron diferencias significativas entre los promedios de la dimensión Sistema Integrado, y la prueba post hoc (Tukey) sugirió que es específicamente entre los niveles de postgrado y bachiller, la diferencia favorece a la segunda categoría; así como a los niveles postgrado y licenciatura, con la discrepancia a favor de esta última. Adicionalmente, a pesar de no encontrarse diferencias significativas en el resto de las dimensiones, al considerar los promedios se pueden determinar las que predominan según el nivel de instrucción: (a) Para el nivel de

bachiller predominó la dimensión Aprendizaje en Equipo y con menor influencia la dimensión Sistema Integrado, (b) para el nivel de técnico superior universitario predominó la dimensión Aprendizaje en Equipo y con menor influencia la dimensión Dirección Estratégica, (c) para el nivel de licenciatura predominó la dimensión Dirección Estratégica y con menor influencia la dimensión Sistema Integrado, (d) para el nivel de postgrado predominó la dimensión Aprendizaje en Equipo. La dimensión que resultó con menores valores de promedio fue el Sistema Integrado, mientras que la dimensión Aprendizaje en Equipo reportó los mayores promedios (Tabla 3)

Tabla 3 >>

Diferencias entre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional según el Nivel de Instrucción (n = 126)

Nivel de Instrucción	ID		AE		AC		SI		EM		DE	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Bachiller	3,46	0,65	3,58	0,68	3,57	0,60	3,19	0,91	3,27	0,83	3,41	1,01
TSU	3,31	0,75	3,38	0,87	3,31	0,72	3,04	1,07	3,10	0,85	2,97	1,13
Licenciatura	3,34	0,67	3,41	0,79	3,43	0,48	3,31	0,82	3,34	0,65	3,50	0,71
Postgrado	3,21	0,72	3,38	0,56	3,28	0,59	2,53	0,83	3,07	0,78	3,29	0,84
ANOVA	F	1,004	0,803		1,926		4,450		0,700		1,074	
	p	0,393	0,495		0,129		0,005*		0,554		0,363	

*p < 0,05; F (g.l. = 7 ; 118); M: Media, DT: Desviación Típica, ID: Investigación y Diálogo, AE: Aprendizaje en Equipo, AC: Aprendizaje Continuo, SI: Sistema Integrado, EM: Empowerment, DE: Dirección Estratégica.

En cuanto a la relación entre las dimensiones del aprendizaje organizacional y la categoría de los participantes en la USB, la prueba F muestra que sólo se presentó diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de la dimensión Sistema Integrado según la categoría, y la prueba post hoc (Tukey) señaló a la categoría gerencia y de no profesionales con el mayor peso de la diferencia a favor de este último.

A pesar de no encontrarse diferencias significativas en el resto de las dimensiones, al considerar los promedios establecidos se pueden determinar las dimensiones que resaltaron según la categoría: (a) en la categoría de no profesional predominó la dimensión Aprendizaje en Equipo

y con menor influencia la dimensión Sistema Integrado, (b) en la categoría de profesional (licenciatura) predominó la dimensión Dirección Estratégica y con menor influencia la dimensión Sistema Integrado, (c) en la categoría de técnico superior universitario predominó la dimensión Aprendizaje en Equipo y con menor influencia la dimensión Dirección Estratégica y, (d) en la categoría de gerencia predominó la dimensión Aprendizaje en Equipo y con menor influencia la dimensión Sistema Integrado. De manera general, la dimensión que resultó con menores valores de promedio fue el Sistema Integrado, mientras que la dimensión Aprendizaje en Equipo reportó los mayores promedios como se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4 >>

Diferencias entre las dimensiones del aprendizaje organizacional según la categoría (n = 126)

Categoría	ID		AE		AC		SI		EM		DE	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
No Profesional	3,46	0,65	3,58	0,68	3,57	0,60	3,19	0,91	3,27	0,83	3,41	1,01
Profesional	3,28	0,70	3,36	0,75	3,26	0,59	3,18	0,87	3,24	0,72	3,39	0,71
Técnico	3,31	0,75	3,38	0,87	3,31	0,72	3,04	1,07	3,10	0,85	2,97	1,13
Gerencia	3,24	0,72	3,41	0,56	3,38	0,54	2,51	0,83	3,11	0,77	3,34	0,86
ANOVA	F	0,878	0,814		1,871		3,890		0,392		0,906	
	p	0,455	0,489		0,138		0,011*		0,759		0,440	

*p < 0,05; M: Media, DT: Desviación Típica, ID: F (g.l. = 7 ; 118); Investigación y Diálogo, AE: Aprendizaje en Equipo, AC: Aprendizaje Continuo, SI: Sistema Integrado, EM: Empowerment, DE: Dirección Estratégica.

En cuanto a la relación entre las dimensiones del aprendizaje organizacional y el tiempo en la organización, sólo se presentó diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de la dimensión Dirección Estratégica según el tiempo en la organización, y la prueba post hoc (Tukey) sugirió que la misma se refiere a los intervalos comprendidos entre 5

y menos de 10 años, con el intervalo entre 25 y 30 años, con la diferencia a favor de este último grupo. De manera general, la dimensión que resultó con menores valores de promedio fue el Sistema Integrado, mientras que la dimensión Aprendizaje en Equipo reportó los mayores promedios (Tabla 5).

Tabla 5 >>>
Diferencias entre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional según el Tiempo en la Organización (n = 126)

Tiempo (años)	ID		AE		AC		SI		EM		DE	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
[0 – 5)	3,47	0,65	3,54	0,70	3,53	0,61	3,36	0,80	3,32	0,77	3,60	0,90
[5 – 10)	3,17	0,76	3,27	0,74	3,34	0,68	2,99	1,04	3,00	0,91	2,96	1,09
[10 – 15)	3,40	0,80	3,61	0,72	3,39	0,52	2,74	0,99	3,22	0,77	3,36	0,80
[15 – 20)	3,31	0,56	3,36	0,59	3,41	0,64	2,80	0,83	3,20	0,70	3,22	0,94
[20 – 25)	3,50	0,50	3,76	0,55	3,73	0,50	3,67	0,58	3,09	0,79	3,00	0,94
[25 – 30]	3,71	0,46	3,94	0,48	3,77	0,51	3,33	1,05	3,61	0,88	4,19	0,52
F	0,982		1,631		0,834		2,228		0,815		2,627	
ANOVA p	0,432		0,157		0,528		0,056		0,542		0,027*	

*p < 0,05; F (g.l. = 7 ; 118); M: Media, DT: Desviación Típica, ID: Investigación y Diálogo, AE: Aprendizaje en Equipo, AC: Aprendizaje Continuo, SI: Sistema Integrado, EM: Empowerment, DE: Dirección Estratégica.

Con la finalidad de estudiar la relación entre las escalas, se evaluó el grado de variación conjunta lineal existente entre las dimensiones consideradas a través del coeficiente de correlación de Pearson. Con respecto a la medida de tendencia central, la media para cada dimensión resultó ser superior a tres, pero ninguna llegó a alcanzar más de 3,5 en la

escala, es decir, las opiniones con respecto a las afirmaciones dadas en el instrumento se encontraron entre las opciones “algunas veces” y “casi siempre”. Como medida de dispersión, la desviación típica no llegó a alcanzar la unidad para las diferentes dimensiones y los valores oscilaron entre 0,61 y 0,95.

Tabla 6 >>>
Media, desviación típica y correlaciones (n = 126)

Dimensiones	N	M	DT	ID	AE	AC	SI	EM	DE
ID	126	3,37	0,69	1					
AE	126	3,48	0,69	0,67**	1				
AC	126	3,44	0,61	0,52**	0,66**	1			
SI	126	3,02	0,94	0,54**	0,48**	0,55**	1		
EM	126	3,21	0,79	0,74**	0,75**	0,68**	0,64**	1	
DE	126	3,33	0,95	0,60**	0,69**	0,60**	0,52**	0,84**	1

**p < 0,01 M: Media, DT: Desviación Típica, ID: Investigación y Diálogo, AE: Aprendizaje en Equipo, AC: Aprendizaje Continuo, SI: Sistema Integrado, EM: Empowerment, DE: Dirección Estratégica.

Todas las correlaciones resultaron ser directas, no se presentaron correlaciones débiles entre las dimensiones y resultaron ser significativas a nivel de 0,01 lo que sugiere una fuerte validez convergente entre las subescalas. De manera particular, las dimensiones que presentaron una correlación inferior a 0,5 pero muy cercano a él, fueron Aprendizaje en Equipo con Sistema Integrado, mientras que las dimensiones que presentaron valores mayores a 0,7 (correlaciones fuertes) fueron: Investigación y Diálogo con Empowerment; Aprendizaje en Equipo con Empowerment y Dirección Estratégica con Empowerment. Se presentan a continuación los resultados de la información descriptiva y correlacionales de estas dimensiones (Tabla 6).

4. Conclusiones y recomendaciones

El análisis descriptivo arrojó valores que muestran que las dimensiones con más presencia en la institución fueron el Aprendizaje en Equipo y el Aprendizaje Continuo, lo cual implica que en la USB se presentan esfuerzos por promover interacción entre los miembros y formar equipos de trabajo, lo que resulta un elemento positivo; así mismo, el aprendizaje continuo constituye una realidad percibida por los trabajadores en poder acceder a espacios y oportunidades de aprendizaje constante. Ambos aspectos llevan a una adecuada evidencia de esfuerzos institucionales para guiar a la Universidad en su proceso de transformación hacia una organización aprendiente. Así mismo, otros aspectos presentes pero con menor fortaleza son los de Investigación y Diálogo lo que apunta a los esfuerzos que la organización realiza para crear una cultura de debate, de investigación, de realimentación e intercambio de opiniones e información; acciones que son propias de los ambientes académicos plurales,

por lo que se estima que su valor pudiera haber sido más elevado. Los resultados con relación a la dirección estratégica sugieren una percepción moderada del esfuerzo de los líderes para utilizar de manera estratégica al aprendizaje para el logro de los objetivos institucionales.

Por el contrario, la dimensión con menos presencia en la institución fue el Sistema Integrado, lo que es una debilidad, ya que esto indicaría que son pocos los esfuerzos percibidos por crear sistemas adecuados para captar y compartir información, datos y aprendizaje, así mismo, los resultados sugieren también una falta de fortaleza en la dimensión denominada Empowerment, la cual se asocia al proceso que sigue la organización para crear una visión colectiva, el compromiso para lograrla y el aprendizaje de sus miembros sobre la diferencia entre lo que es y lo que debería ser la nueva visión.

Al estudiar la posible relación entre las dimensiones del aprendizaje en la USB, con respecto a las variables socio-demográficas y organizacionales de la muestra, no se observaron diferencias significativas con el género, la edad, la sede y el tiempo de experiencia laboral. Sin embargo, este último resultado es contrario a lo señalado por Watkins y Marsick (1993, 1996) y Vaill y Senge (citados en Nuñez, 2004) ya que según estos investigadores la experiencia laboral sí debería influir en el aprendizaje organizacional. El estudio mostró diferencias significativas para la dimensión Sistema Integrado de acuerdo al nivel de instrucción, específicamente para los niveles de postgrado y bachiller con la diferencia a favor de este último; y con los niveles de postgrado y de licenciatura mostrando estos últimos mayores niveles en su percepción. Con relación a las variables organizacionales como la categoría, se presentó diferencia entre

el nivel de gerencia y el de no profesionales, siendo estos últimos los de mayor desarrollo de la dimensión, lo que sugiere que a mayor nivel de categoría y de instrucción alcanzado, las exigencias y las críticas con respecto a la efectividad de los sistemas existentes en la institución son mayores.

Asímismo se encontró diferencia para la dimensión de Dirección Estratégica, según el tiempo en la organización de los participantes; específicamente entre los trabajadores que tienen entre 5 y menos de 10 años, y los trabajadores que tienen entre 25 y 30 años en la institución, con la diferencia a favor de este último, lo que pudiese sugerir que los trabajadores con más tiempo en la institución son los que mejor perciben las decisiones tomadas y ejecutadas por los gerentes, orientadas a fomentar actividades de aprendizaje organizacional.

Los resultados del estudio arrojan luces sobre la condición de la Universidad Simón Bolívar como organización aprendiente; sugieren, en una primera aproximación, que la institución aunque cuenta con todas las condiciones necesarias para ser una organización aprendiente, aún se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. Al analizar la propuesta de siete dimensiones de Watkins y Marsick (1993, 1996), se observa una adecuada validez del enfoque en la USB ya que se encuentran presentes seis de ellas en la institución, siendo la dimensión Conexión del Sistema la única no identificada. Esta condición pudiese sugerir una posible debilidad en la institución por la carencia de pensamiento sistémico debido a que no se expresa en la muestra consultada. Este aspecto resulta relevante desde una perspectiva similar, como las organizaciones inteligentes propuesta por Senge (1992), así mismo, Hernández y

otros (2003) señalan que esta situación alude a una falta de comunicación de sistemas necesarios para la gerencia del conocimiento, y está en sintonía con lo reportado por Viloria y Blanco (2000, 2001, 2004, 2006a, 2006b) al señalar aspectos y situaciones que dificultan el aprendizaje en una organización, en el caso particular de la Universidad Simón Bolívar en su núcleo del Litoral.

Adicionalmente, los resultados pudiesen ser un aporte que pudiera contribuir con las autoridades y responsables de diseñar e implementar los planes, políticas y programas en dicha institución al proporcionar información sobre aspectos vinculados a algo fundamental de la excelencia organizacional como lo es la capacidad de aprender. También, se pretende contribuir al desarrollo de futuras investigaciones en enfoques académicos y organizacionales, que permitan crear un conocimiento profundo sobre la complejidad de las instituciones universitarias y sus múltiples potencialidades de crecimiento y desarrollo.

Al considerar que la muestra en estudio fue constituida en su mayoría por personal que no tiene un nivel de instrucción alto (siendo aproximadamente el 50% no profesional) se sugiere replicar el estudio ampliando otros niveles directivos, así mismo, se propone realizar estudios en otras instituciones de educación superior a fin de abonar esfuerzos en una visión amplia en cuanto al desarrollo del aprendizaje organizacional en otras universidades. Por último se sugiere que los resultados aquí presentados deben ser considerados como datos iniciales y no como datos concluyentes, debido a que los hallazgos pudieran haber estado afectados por diversos aspectos como la muestra del estudio y/o el análisis estadístico utilizado, entre otros.

Bibliografía >>

- Ahumada, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 11(1), 139-148.
 - Andreu, R., Ricart, E. y Valor J. (1997). *La organización en la era de la información*. España: McGraw-Hill.
 - Curci, R. (2003). *Un modelo de gestión del conocimiento para una universidad del siglo XXI. Caso: Universidad Metropolitana*. [Documento en línea] [Consulta: 2006, Enero 12]. Disponible en la Word Wide Web: http://www.virtualeduca.org/2003/es/actas/8/8_21.pdf
 - DeGeus, S. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70-74.
 - Friedman, H., Friedman, L. y Pollack, S. (2005). Transforming a University from a Teaching Organization to a Learning Organization. *Review of Business*, 12-35.
 - Gairín, J. (2000). Cambio de Cultura y Organizaciones que Aprenden. *Revista Educar* 27, 31-85.
 - Mayorca, R., Ramírez J. y Viloría O. (2007). Adaptación del Cuestionario de las Dimensiones en las Organizaciones que aprenden a un Contexto Universitario Venezolano. *Revista Laurus*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. En Imprenta.
 - Mayorca, R., Ramirez, J., Viloría, O. y Campos, J. (2007). Evaluación de un Cuestionario sobre Organizaciones que Aprenden: Adaptación, Validez y Confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Universidad Central de Venezuela. En Imprenta.
 - Núñez, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Revista ACIMED* 12 (3).
 - Picón, G. (1994). *El proceso de convertirse en universidad: aprendizaje organizacional en la universidad venezolana*. Caracas: FEDEUPEL
 - Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
 - Schlesinger, L. (1994). Cómo pensar como gerente: el arte de administrar a largo plazo. En E. Collins y M. Devanna (Comp.), *El MBA Portátil* (p. 14). México: Editorial Limusa.
- Vargas, J. (2001). La organización aprendiente. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 19, 33-40.
- Viloría, O. y Blanco, W. (2000). Evaluación de la Calidad del Servicio del Departamento de Admisión y Control de Estudios de la Universidad Simón Bolívar - Sede del Litoral Bajo una Perspectiva de Sistemas y Tecnologías de la Información. *Revista Perfiles*, 21, 74-102
- Viloría, O. y Blanco, W. (2001). Análisis de la situación actual del decanato de estudios tecnológicos de la universidad simón bolívar - sede del litoral desde una perspectiva de sistemas y tecnologías de la información (fase I). *Revista Perfiles*, 1, 1-22.

- Viloría, O. y Blanco, W. (2004). Análisis Sistémico del Proceso DDD bajo una Perspectiva de las Cinco Disciplinas de las Organizaciones Inteligentes: Caso USB-NUL. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Informática y Cibernética*. Vol. 2, No 1 Florida.
- Viloría, O. y Blanco, W. (2006a). Factores que bloquean la aplicación de las disciplinas de las organizaciones inteligentes en el Núcleo del Litoral de la Universidad Simón Bolívar. *Revista Espacios*, 27 (3), 65-84.
- Viloría, O. y Blanco, W. (2006b). *Propuesta metodológica de planificación estratégica de los sistemas de información y las TIC bajo el contexto de las organizaciones inteligentes para el sector universitario*. Trabajo de Ascenso para Optar a la categoría de titular. Universidad Simón Bolívar.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: The art and science of systematic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1996). *In Action: Creating the Learning Organization*. (Alexandria, VA: American Society for Training and Development).
- Watkins, K. y Marsick, V. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* (Survey). Warwick: Partners for the Learning Organization.
-