



APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE CAMBIO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE COLOMBIA Y VENEZUELA

Recibido: 18/01/2016 Aceptado: 21/04/2016

Guzmán, Carmen

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela
carmenguzman994@gmail.com

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar el aprendizaje organizacional como proceso de cambio en universidades públicas de Colombia y Venezuela. La investigación está sustentada en autores como Anderson y Barker (2006), Senge (2006), entre otros, y se enmarca de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional, de campo. La población estuvo conformada por veintiocho (28) unidades informantes. Fue elaborado un instrumento de recolección de datos, tipo cuestionario, conformado por veintisiete (27) ítems. Asimismo, se realizó la interpretación de los resultados a través de la estadística descriptiva. Se concluyó en la evidencia de deficiencias en materia de tipos de aprendizaje efectuados, sin tomar en cuenta las necesidades de conocimientos en el personal que labora en las organizaciones, ni los reajustes necesarios para la mejora institucional; además no siempre se atiende a las transformaciones suscitadas en el ámbito universitario. En consideración a las conclusiones realizadas de acuerdo a los objetivos específicos formulados, se recomendó propiciar una cultura de capacitación en los miembros del personal, planes y programas para el desarrollo del potencial del talento humano y modernizar la universidad, produciendo transformaciones en su gestión gerencial, académica, administrativa, para lo cual se propusieron estrategias gerenciales que fortalezcan el aprendizaje organizacional como proceso de cambio en universidades públicas de Colombia y Venezuela.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, proceso de cambio, universidades públicas.

ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS AS CHANGE IN PUBLIC UNIVERSITIES IN COLOMBIA AND VENEZUELA

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the organizational learning as a process of change in public universities in Colombia and Venezuela. The research is supported by authors like Anderson and Barker (2006), Senge (2006), among others, and is part of descriptive type, with a non-experimental, transactional, design field. The population consisted of twenty eight (28) reporting units. It was developed a data collection instrument, questionnaire type, consisting of twenty seventh (27) items. Furthermore, the interpretation of results through descriptive statistics were performed. It was concluded on the evidence of gaps in learning rates made without taking into account the needs of knowledge in the staff working in organizations, and institutional adjustments needed for better; not always well to changes in the university raised it serves. In consideration of the



findings, made in accordance with the specific objectives set, it was recommended to foster a culture of training staff, plans and programs to develop the potential of human talent and modernize the university, producing changes in its management practice, academic, administrative, for which management strategies that strengthen organizational learning as a process of change in public universities in Colombia and Venezuela were proposed.

Keywords: organizational learning, process change, public universities.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las universidades, tanto públicas como privadas han debido asumir un proceso de cambio suscitado en todos los niveles, políticos, jurídicos, sociales, económicos, culturales y educativos devenidos de la era de la sociedad y del conocimiento, de los recursos tecnológicos existentes, y de los efectos de la globalización que ha intervenido todos los espacios en la comunidad mundial.

Pero ese proceso de cambios, sobre todo en los centros educativos del nivel superior de estudios, debe devenir del aprendizaje organizacional; debiendo ser concebido este, entre los miembros del personal, desde la óptica individual y colectiva, y desde la concepción del perfeccionamiento, del reajuste de saberes académico-administrativos.

De allí, que en el presente artículo muestra los resultados de la investigación orientada a analizar el aprendizaje organizacional como proceso de cambio en universidades públicas de Colombia y Venezuela, con el fin de formular sugerencias o recomendaciones que favorezcan mecanismos de solución a la problemática observada.

DESARROLLO TEÓRICO

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE CAMBIO

Al desarrollar la temática, Argyris (2001) manifiesta que el aprendizaje organizacional ocurre cuando los agentes producen ajustes entre los resultados y las intenciones o consecuencias que se pretenden. Si resulta un efecto que no es el deseado, y el sistema ajusta un cambio para balancear esta divergencia, entonces, se infiere que se produce el aprendizaje.

Por su parte, Aramburu y Rivera (2008) abordan dos enfoques sobre el aprendizaje organizacional, el cambio y el conocimiento. El primer enfoque, considera que las organizaciones que aprenden generalmente están en la búsqueda de incrementar la capacidad de adaptación a los diferentes cambios en forma ofensiva y sistemática. En el segundo, el aprendizaje organizacional constituye el desarrollo de habilidades y estrategias que permiten que la organización use el conocimiento para lograr sus metas.

Cabe destacar en este punto lo expresado por Senge (2006), quien concibe el aprendizaje organizacional como una dinámica sistémica en la que la organización brinda un entorno libre que pone en duda a los modelos mentales, e igualmente proporciona un reto para la generación de un aprendizaje colectivo.



En décadas anteriores se establece: “Dadme una palanca y moveré al mundo” como la expresión clave con la que Senge en 1993 introduce su enfoque. Desde esta perspectiva el autor considera que las organizaciones inteligentes se orientan en la búsqueda de acciones para que las personas que forman parte de ellas se entrenen en cinco disciplinas como lo son:

La primera referida al dominio personal; se refiere a que aquellas personas que desarrollan un alto dominio llegar a alcanzar cualquier meta que se propongan; La segunda; los modelos mentales, implica ciertos supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en la forma en que percibimos el mundo reformulando su forma de pensar la vida.

Asimismo, destaca la disciplina de la construcción de una visión compartida, así como también la disciplina que trata del aprendizaje en equipos de trabajos orientados a la construcción de una cultura que facilite el desarrollo de las aptitudes en el trabajo de equipos y que trasciendan la suma de las partes; y por último la quinta disciplina, el pensamiento sistémico, el cual consiste en forjar el paradigma de personas interrelacionadas, que promueve la superación de los obstáculos existentes entre las diferentes gerencias e incluso llegando a facilitar la formación de equipos interdisciplinarios.

Con el transcurrir de los años, se han suscitado una serie de enfoques que se han forjado como contribuciones de las distintas disciplinas científicas, como la psicología, la sociología, las ciencias de la gestión y dirección, entre otras, aportando conocimientos relevantes que no siempre han sido tomados en consideración. De todas estas disciplinas científicas, aquellas que han tenido una mayor repercusión en el análisis de este tema son las ciencias de la gestión y dirección, seguida de la psicología y en menor medida por las restantes disciplinas.

En tal sentido, desde las ciencias de la gestión y dirección se han planteado dos visiones: 1) el aprendizaje individual; que constituye la base del aprendizaje organizacional; por tanto el conocimiento organizacional se basa en la adquisición de conocimiento por parte de sus miembros; y 2) el aprendizaje organizacional; el cual se plantea como metáfora del aprendizaje individual: las organizaciones, lo mismo que los seres humanos, pueden aprender; en este sentido que los procesos de aprendizaje individual son utilizados para entender aquél.

Sobre el particular, Martínez (2013) sostiene que las transformaciones y los mismos avances en los desarrollos tecnológicos que en la actualidad se dan de forma acelerada, han obligado a las empresas del mundo a reajustar sus propios sistemas y estructuras, a los fines de adecuar los productos y servicios ofrecidos y lograr una competitividad ante las exigencias de los mercados.

En línea con esta perspectiva, considera Martínez (2013) que el aprendizaje organizacional es un proceso social a través del cual las empresas institucionalizan sus conocimientos. Siendo así, es considerado como un elemento clave en la contribución al logro de los objetivos de la organización.



De igual manera, Marchant (2007) expresa que el aprendizaje organizacional constituye una actividad social en la cual el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se integran como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral.

TIPOS DE APRENDIZAJES

Las organizaciones pueden implicarse en formas de cognición distintas a las de los sujetos; así, por ejemplo, una función o área de la organización pudiera llevar a cabo un proceso sin que represente que alguien esté consciente de que su conducta está monitoreada; por lo que Nevis y otros (2006) han considerado que el aprendizaje se relaciona con los sistemas; está en la organización y perdura aunque cambien sus miembros.

De esta forma se consideran los sistemas de producción como sistemas de aprendizaje, y las ventajas que aportan las competencias centrales de una organización (que representan el aprendizaje colectivo) como la habilidad de ésta para sobrevivir y desarrollarse. Este es un proceso generalizado ya que se considera que todas las organizaciones se implican en alguna forma de aprendizaje como parte de su proceso de desarrollo, por lo cual se requiere estudiar los tipos de aprendizajes organizacionales, y en especial en este estudio aquellos que posean inherencia con las universidades públicas.

Por su parte, Guns (2012) se refiere a los tipos de aprendizaje según el contenido y condiciones del proceso. En este sentido, plantea los siguientes:

1. Aprendizaje de tareas: concierne a cómo desempeñar y mejorar el rendimiento de tareas específicas
2. Aprendizaje sistemático: tiene que ver con la comprensión de los sistemas, los procesos básicos de la organización, su forma de realización y de mejora.
3. Aprendizaje cultural: se centra alrededor de los valores, creencias y actitudes que proporcionan la base de un trabajo productivo.
4. Aprendizaje del liderazgo: se concentra en la forma de guiar y controlar a los individuos, grupos, equipos y a las unidades organizacionales más grandes.
5. Aprendizaje de equipo: tiene que ver con la forma de funcionar efectivamente un equipo, fomentar su aprendizaje, crecimiento y madurez.
6. Aprendizaje estratégico: se centra alrededor de la estrategia básica de aprendizaje y negocios de la empresa.
7. Aprendizaje empresarial: concierne a los aspectos empresariales básicos y a la forma de dirigir a los equipos como micro negocios.



8. Aprendizaje reflexivo: tiene que ver con el cuestionamiento y análisis de las hipótesis, los modelos y los paradigmas organizacionales.

9. Aprendizaje de la transformación: se concentra en la forma de lograr un cambio organizacional significativo.

Por su parte, según Guns (2012) se requieren tres estrategias claves para que se dé una aprendizaje acelerado en las organizaciones: en primer lugar impulso; que debe ser dirigido por los directivos de la empresa o institución; en segundo lugar, cultivar, que debe asumirlo el personal de recursos humanos, y la tercera la transformación, asumida por los diferentes líderes y los miembros de los equipos.

En cuanto a la primera estrategia, para impulsar se requiere el compromiso del grupo ejecutivo con el aprendizaje y un método para identificar con claridad los puntos estratégicos de eficacia que acelere el aprendizaje en esos puntos, anticipándose a los estándares futuros. Es necesario para ello, elaborar un plan que permita implantar una organización de rápido aprendizaje, reclutar a otros para poner en práctica estas estrategias, vigilar y medir los progresos.

Por otra parte, la tercera estrategia de transformar, la cual es responsabilidad de los líderes y miembros de los equipos empresariales; crea una dinámica de crecimiento y renovación continua. En esta estrategia es importante el aprendizaje en equipo, es decir, el proceso que utilizan sus miembros para averiguar qué es lo que da resultado o mejores resultados, en cuanto a los procesos de equipo que añade el valor que necesitan los clientes para trabajar mejor.

A la vez, esta estrategia permite el cómo hacer para que esos procesos funcionen mejor, cómo acelerar el aprendizaje sobre las formas en que se pueden mejorar esos procesos, desarrollar el aprendizaje, documentarlo y llevarlo a los diferentes equipos de trabajo y a diferentes áreas de la organización.

Por su parte, refiere Martínez (2013) que los tipos del aprendizaje en las organizaciones son diversos, al igual que las definiciones igualmente se han establecido, por lo que no se puede hablar de una taxonomía específica. Sin embargo, en la literatura se hace referencia a algunas formas que permiten comprender mejor el proceso del cual se trata; pero, en general, los tipos de aprendizaje organizacional surgen en el concepto de aprender a aprender.

Cabe considerar que según Palacios (2008) los procesos de aprendizajes ayudan a las personas a identificar principios y permiten el desarrollo de conceptos que ayudan a comprender los hechos que suceden, y de esa forma mejorar sus propias actividades. Pero, para Zacher (2007) el aprendizaje basado en la experiencia está conectado con la perspectiva sistémica de las organizaciones; y sustentado en los conceptos de Kolb (1990) quien sostiene la presencia de cuatro etapas, como lo son: 1. Conceptualización abstracta, 2. Experimentación activa, 3. Experiencia concreta, 4. Observación reflexiva.



Con base en dichos criterios presenta una de sus clasificaciones más aceptadas. En primer término, se refiere la Conceptualización Abstracta, la cual según Alles (2009, p. 51) “es una nueva teoría, idea o serie de instrucciones”; en atención a ello, a través de la conceptualización se forman las ideas y reflexiones, es decir, principios o leyes generales sobre algún concepto o situación particular más amplias que cualquier experiencia particular.

Asimismo, desde la perspectiva de Martínez (2013) la experimentación activa es la fase final del ciclo de aprendizaje, se prueba en la práctica las conclusiones obtenidas a través de la conceptualización, utilizándolas como guía para orientar la acción. Según Alles (2009, p. 51) consiste en “poner en práctica una teoría abstracta, ideas o instrucciones para hacer algo”.

Adicionalmente, desde la concepción de Harrington (2009) constituye un método para el procesamiento de la información a través de la cercanía con el sujeto, que tiene como fin la aplicación de la nueva información, e implica el deseo de poner en práctica la idea o concepto con propósito de determinar si tiene o no sentido.

Ahora bien, ha de señalarse que cada quien interactúa con el entorno a través de los sentidos, y es a través de esta interacción que se construye de forma propia la interpretación de la realidad. De allí, que en opinión de Alles (2009, p. 51), “es la retroalimentación sobre los efectos de los comportamientos de una experiencia en particular”.

Asimismo, a criterio de Martínez (2013) que la experiencia concreta constituye una comprobación, un efecto relativo a la aproximación de alguna vivencia experiencial que conduce a la creación de conocimiento nuevo. Por otro lado Alles (2009, p. 51) consiste en “pensar acerca de lo sucedido llegando tal vez, a modificar teorías personales o ideas sobre cómo comportarse en el futuro”.

Cabe destacar que sobre la tipología del aprendizaje organizacional, Bateson (2002) ha considerado el aprendizaje correctivo, el adaptativo y el aprendizaje como solución de problemas o de triple bucle, los cuales han sido adoptados por otros teóricos del tema, mismos que se seleccionan en este estudio por su pertinencia y para su adaptación al desarrollo y progreso de las universidades públicas.

APRENDIZAJE CORRECTIVO

La organización requiere de un aprendizaje correctivo, como lo asevera Bateson (2002) ya que se necesita estar consistente en corregir las desviaciones producidas; aquí se detectan los desajustes y se realiza la correspondiente corrección o ajuste en función de los procedimientos operativos estándar previamente establecidos; corresponde a la noción de retroalimentación en un sistema cibernético y es lo que realiza un simple termostato, de allí el nombre de aprendizaje correctivo o de simple bucle.

Por su parte, señala Choo (2009) que el conocimiento al ser el activo de más valor dentro de las organizaciones, está sujeto a factores como la ausencia de personal de la



organización que por cuestiones de traslado, jubilación o fallecimiento, hace que la organización pierda este activo tan indispensable.

Ahora bien, debe resaltarse que como indica Senge (2011) el aprendizaje organizacional se lleva a cabo dentro de las organizaciones por medio del cambio, pero no se da de una manera lineal, sino que está en continuo movimiento, avanza y retrocede, corrigiendo sus errores, de igual manera como cuando se interpreta una danza.

Asimismo, al igual que nos encontramos con organizaciones que aprenden, también vemos aquellas organizaciones que producen el conocimiento; en este sentido, los japoneses Nonaka y Takeuchi (2009) conciben el conocimiento como proceso en el cual las organizaciones son concebidas como un organismo que interacciona con el entorno, aplicando en este sentido los correctivos que sean necesarios, siendo el conocimiento un proceso relacionado con la experiencia, basado en la socialización del mismo como proceso central para su gestión.

De igual manera, Davenport y Prusak (2007) ven a la organización como una máquina que procesa información, y el conocimiento es el producto obtenido a través de la adecuada gestión de la misma, mostrando el valor de la institución cuando se logra representar el conocimiento a través de una documentación que puede ser gestionada, corregida o mejorada, de acuerdo a las necesidades empresariales o institucionales.

De acuerdo con lo planteado, considera la investigadora la necesidad de implementar el aprendizaje correctivo en las universidades públicas de Colombia y Venezuela, pudiendo con ello reorientar los procesos y manejar las desviaciones que se produzcan en materia de formación de los actores involucrados en las entidades de educación mencionadas.

APRENDIZAJE ADAPTATIVO

El aprendizaje adaptativo o de doble bucle es aquel que ocurre en la medida que el feedback ambiental reta las teorías utilizadas, según Bateson (2002) además de los marcos de referencia o los sistemas de interpretación de la organización, y estos son redefinidos o cambiados para que se adapten a las demandas del ambiente.

Debe destacarse que Argyris y Schön (1978) mencionan una diferenciación básica entre el aprendizaje de un solo ciclo ("single loop learning") y el aprendizaje de doble ciclo. El primero se refiere a los cambios y acciones que realizan los trabajadores de manera correctiva, basadas en las normas existentes en la organización. El segundo, vale decir, el aprendizaje adaptativo, se refiere a cambios que implican establecer criterios nuevos para los desafíos actuales.

En igual sentido de lo expresado, McGill y otros (1992) hablan para esa década de los '90 de ese aprendizaje adaptativo y generativo, afirmando que el aprendizaje adaptativo hace implica asumir los procesos de cambios, que promover los ajustes necesarios en los entornos empresariales. Por ejemplo, utilizar know-how (saber cómo, saber hacer,



conocimiento y aplicación) para resolver un problema específico, con base en las premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad.

Por su parte, el aprendizaje generativo implica establecer una interrelación con los procesos de transformar los entornos a través de cambios tanto a las estructuras, como a la estrategia y los mismos sistemas. Mientras que el aprendizaje adaptativo persigue la adaptación, implicando procesos del llamado un solo ciclo, el generativo implica un doble ciclo. En todo caso el proceso de aprendizaje se desarrolla a través de las interacciones con el entorno.

Sobre el particular, señala Castañeda (2007) que tanto en la aproximación de Argyris y otro, desde el año 1978 como en la de McGill, y otros, en 1992, el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Este enfoque concebido en los programas tradicionales de capacitación, en los cuales el objetivo es enseñar y sobre el método de cómo enseñar y no sobre la aplicación práctica de aprendido y lo que es más vital, si hubo u aprendizaje significativo sobre el resultado del proceso de enseñanza. Es decir, qué cambios en el entorno real laboral se facilitaron con la capacitación.

De lo planteado es posible inferir el beneficio que pudiera derivar en las universidades públicas de Colombia y Venezuela si se aplicare el aprendizaje correctivo, ya que este genera cambios, innovaciones, estructuras nuevas de aprendizaje que redundan en el mayor conocimiento de los actores involucrados.

APRENDIZAJE COMO SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (DE TRIPLE BUCLE)

En el aprendizaje como solución de problemas o de triple bucle, según Shrivastava (2003) se elaboran reglas a un nivel superior y se retan los modelos mentales colectivos de la cultura y la base emocional en los que se basan, a través de la reflexión colectiva sobre las asunciones, creencias y fundamentos que dirigen la organización y en base a las experiencias vividas; consiste en 'aprender a aprender', esto es, desarrollar la capacidad de un sistema de guiarse a sí mismo con referencia a un conjunto de normas y valores.

En este tipo de aprendizaje se cuestiona también si tales normas constituyen guías apropiadas de comportamiento. Se emplea la metáfora de los cerebros, en la medida que las organizaciones futuras deban estar diseñadas como sistemas de aprendizaje, abiertas a la autocrítica y a la innovación, es decir, si tienen capacidad de transformación.

Cabe destacar que Bateson, ya desde 1987, de acuerdo a lo manifestado por Nekane (2000) conceptualizó una taxonomía de los procesos de aprendizaje organizacional, estructurándolos en: el aprendizaje 0, el aprendizaje 1, el aprendizaje 2 y el aprendizaje 3.

Al respecto, Bateson, en 1987 define el aprendizaje 0 o no aprendizaje, como "una mera recepción de información" (p. 39), sin que se produzcan cambios en el receptor, los gerentes prefieren dejar las cosas como están en la organización, así el sistema no sea efectivo.



Para el mencionado teórico en este nivel no hay aprendizaje, pues no se transforman los procesos, las personas y las acciones para prevenir errores; simplemente la actitud es pasiva “en el sentido de pensar o conducirse de modo original y distinto de la rutina, repiten conductas aprendidas año tras año” (p. 46).

Asimismo, en el aprendizaje 1, la información recibida es usada en forma más creativa que en el aprendizaje 0, se establecen acciones retroalimentadoras negativas para bajar los procesos entrópicos de los sistemas.

Por lo anterior, al nivel de aprendizaje 1, pertenecen la habituación y el acondicionamiento, el aprendizaje animal por repetición y todo aprendizaje por el método de premios y castigos. Por su parte, Nekane (2000) señala que el aprendizaje 1 es un proceso donde la persona identifica, verifica y ajusta las respuestas propias del sistema. En otras palabras, la acción está entre los parámetros preestablecidos para lograr los objetivos predeterminados.

Ahora bien, cuando el aprendizaje 1 no es suficiente para corregir los errores del sistema, es necesario subir a otro nivel de aprendizaje. En el nivel de aprendizaje 2, o de bucle doble considera Nekane (2000), la información recibida sirve para tomar acciones estratégicas o tácticas, incluso la información es usada para orientar acciones en otras situaciones, existe un avance revelador del aprendizaje que se manifiesta en el dominio de situaciones y las acciones a implementar.

En este nivel se logra algo muy significativo, el aprender a aprender de los problemas presentados y de las acciones tomadas para corregirlos, aprendiendo sobre múltiples contextos de la solución de problemas.

En este nivel de aprendizaje, no solo se adquiere el nivel de aprendizaje de primer y de segundo ciclo, sino que los trabajadores adquieren la información, toman decisiones, transfieren conocimientos y ajustan los procesos de aprendizajes a diferentes entornos.

Así entonces, cuando el nivel de aprendizaje 2 no es efectivo para la solución de problemas hay que subir otro peldaño en el aprendizaje, que corresponde al aprendizaje 3 y revisar los modelos mentales existentes, debiendo identificarse aquellos modelos mentales que condicionan a las acciones que están entretejidas en la cultura organizacional de la empresa.

Estos modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, que condicionan la forma de interpretar el mundo pero que pueden conducir a los gerentes a tomar decisiones equivocadas y sesgadas. Por ello, en la disciplina de los modelos mentales de Senge, establecida para el año de 1991, se supone “volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio” (p. 105).

En efecto, se deben investigar cuáles son los modelos mentales que condicionan las interpretaciones de los trabajadores del conocimiento y tienen un efecto directo en las decisiones destinadas a resolver problemas. Aquí en este nivel de aprendizaje se debe



aplicar la disciplina de Senge (2006) deben aflorar los modelos mentales, someterse a un riguroso escrutinio, perfeccionarse y reemplazarse por otros más ajustados a la realidad, si es necesario.

Al respecto, Nekane (2000, p. 64) señala: “en el aprendizaje 3, se comienza a examinar cómo estos factores (modelos mentales) crean predisposición para interpretar al mundo en formas que pueden generar insatisfacción y estrés”, lo cual entonces depende de la actitud del sujeto ante la situación presentada en la realidad empresarial.

NIVELES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Los niveles de aprendizaje dan lugar a distintos horizontes en el escenario organizacional. En tal sentido, Argyris (1999) cuya clasificación del aprendizaje por niveles muestra experiencias diferentes de adquisición del conocimiento, en las cuales las personas necesariamente desarrollan la capacidad propia de desarrollo con una tendencia a no obtener contenidos innecesarios.

El referido autor explica también el aprendizaje de equipo, como parte de los niveles de aprendizaje, el cual apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al saber; lo cual, a la vez, persigue la heterogeneidad del aprendizaje en la empresa o institución de la cual se trate, generándose el aprendizaje Inter-organizacional.

Por su parte, la experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Es una instancia que permite encauzar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos organizacionales.

Por otra parte, se propone el aprendizaje organizacional, el cual se produce como consecuencia del aprendizaje personal; solo la intervención de los agentes, propone Muñoz (2010) puede obtener deducciones. Por tanto, es cierto que, en un sentido más avanzado del aprendizaje, solo los agentes que poseen un mecanismo de deducción pueden aprender.

Por otro lado, cabe mencionar que los distintos niveles de aprendizaje pueden relacionarse con diferentes partes de los modelos mentales, según lo planteara Kim (1998); así, por ejemplo, el aprendizaje operativo (del cómo) representa un aprendizaje a nivel de procedimiento: las personas aprenden los pasos para realizar una tarea particular y este know-how capturado como rutinas.

En otro sentido, las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la



persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

De lo anterior, debe deducirse la necesidad de las organizaciones de prepararse para producir estrategias desde la gerencia, que implique mejor calidad de procesos de enseñanza, más atención a las necesidades de los empleados y más control a los directivos que con pocos conocimientos quizás no colocan de relieve la variedad y el volumen de los productos como de prioridad, acortando las respuestas al mercado y concentrándose en el aprendizaje, como el máximo afán de la organización.

Por otra parte, cabe mencionar que Guns (2012) plantea 5 niveles de aprendizaje:

1. Adquisición: consiste en adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento y oficio. Gran parte de la adquisición tiene lugar incluso antes de contratar a un empleado.

2. Utilización: se refiere a utilizar los elementos adquiridos. Se considera solo una actividad, no un aprendizaje real, a menos que se cree un círculo de retroalimentación, de manera que el rendimiento real se pueda comparar con el rendimiento pretendido.

3. Reflexión: significa pensar en la perspectiva más amplia, libre de una acción externa. Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la superación de suposiciones. Podría ir más lejos hasta implicar la construcción de nuevos paradigmas, o sea modelos mentales de cómo funcionan las cosas, como por ejemplo la redefinición del negocio y la forma cómo realiza sus funciones.

4. Cambio: combina el pensamiento y la acción, la persona o el grupo responden a una oportunidad o un problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción, con el fin de asegurarse que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto del aprendizaje.

5. Flujo: en este nivel los aprendizajes mínimos se siguen reforzando unos a otros sin esfuerzo consciente. El aprendizaje y la actividad relacionada parecen unirse en una corriente que sigue su curso hacia delante, en una continua versión de desarrollo, de progreso y de continuidad en los saberes asumidos.

APRENDIZAJE INDIVIDUAL

El aprendizaje según Monzón (2010) se define como un proceso mediante el cual se desarrollan habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores a través de vivencias y experiencias, haciendo uso del el razonamiento y la observación.

Según los planteamientos de Fernández (2010) el aprendizaje individual está referido a la manera a través de la cual las personas adquieren conocimientos mediante la formación, la experiencia o la experimentación. Siendo así, los individuos aprenden cuando reciben conocimientos en actividades educativas dentro de cualquier



organización, estando sujetos a procesos de socialización mediante los cuales adquieren conocimientos que le son propios.

Asimismo, refiere Seel (2011) al aprendizaje individual como un proceso mediante el cual ocurre un cambio en el conocimiento y comportamiento del individuo en la organización en la cual se desempeña, de forma tácita o consciente, como producto de la experiencia, la reflexión, el ensayo-error, imitación o la formación.

De acuerdo a este cambio, en las universidades públicas de Colombia y Venezuela, haría al individuo más adaptado a su ambiente, más capacitado para desarrollar una tarea, o más consciente de la realidad; lo que seguramente implica que su rendimiento en su área de trabajo se produce de manera más eficiente, lo que a la vez asegura una productividad mayor a la entidad de trabajo.

APRENDIZAJE DE EQUIPO

Según Smith (2007) se convierte en la interrelación de grupos pequeños, que persigue mostrar y fortalecer las habilidades para la aplicación de contenidos. Por otro lado, puede observarse que el proceso de aprendizaje en equipo transforma el entorno y llega a desarrollar las aptitudes de los grupos, logrando de esta forma el desarrollo de una perspectiva individual más amplia. Por otro lado, según Senge (2011) es el proceso de identificar lo que cada miembro sabe, de modo que el equipo como un todo pueda actuar de una forma más eficiente que la suma de las acciones individuales de los miembros.

Asimismo, de acuerdo a la perspectiva de Fernández (2010) el aprendizaje en equipo es el proceso de alineación y desarrollo de la capacidad de un conjunto o grupo de individuos para crear resultados deseados por sus miembros, e implica necesariamente dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos.

PROPÓSITO Y METODOLOGÍA

La presente investigación se ubica dentro de un enfoque epistémico positivista, ya que se constituyen modelos, esquemas intelectuales o marcos de referencias dentro del cual se inscribe el investigador para explicar la realidad. Así lo expresa Hurtado (2008) quien agrega que la investigación es realizada basándose en la creencia que existe en la realidad acerca de la esencia propia del objeto de conocimiento del cual se trate.

De acuerdo al nivel o método, la investigación se cataloga como descriptiva. En este sentido, Arias (2006) argumenta que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

De igual forma, la presente investigación está enmarcada en el diseño de campo, según Sabino (2010) la investigación es de campo, ya que los datos son recopilados directamente en los contextos específicos. Asimismo, este estudio se define como no experimental, ya que se observan los fenómenos tal y como se dan en la realidad, de



acuerdo a lo expresado por Hernández y otros (2010), es decir, sin manipular la variable objeto de estudio.

De igual manera, considerando la dimensión temporal, se presenta como un diseño de investigación transaccional o transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

RESULTADOS

A MANERA DE HALLAZGOS OBSERVADOS

A continuación, se detallan los resultados con respecto al personal encuestado (los directores) a quienes se les consultó sobre esta investigación, obteniéndose lo que se refleja en las siguientes tablas, las cuales se encuentran tabuladas de acuerdo a los resultados mostrados. Las tablas muestran la estadística descriptiva, se resalta la frecuencia en las respuestas, por indicadores, y la media aritmética de las dimensiones para el caso de Colombia y de Venezuela, para después categorizar los valores dados en relación con el baremo diseñado por la investigadora.

Tabla 1. Tipos de aprendizaje

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela
Aprendizaje correctivo	30,95%	40,48%	19,05%	30,95%	38,10%	11,90%	11,90%	16,67%
Aprendizaje adaptativo	28,57%	35,71%	26,19%	23,81%	19,05%	19,05%	26,19%	21,43%
Aprendizaje como solución de problemas	11,90%	14,29%	16,67%	23,81%	52,38%	33,33%	19,05%	28,57%
Media Dim. Int. Edu. Niv. Sup Colombia	2,49							
Media Dim. Int. Edu. Niv. Sup Venezuela	2,64							

Fuente: elaboración propia (2016).

Observando la Tabla 1 con relación al análisis de los tipos de aprendizaje, esta proyectó el resultado siguiente: en el caso de Colombia, la mayor tendencia en las respuestas se ubica en la opción casi nunca, con respecto al indicador aprendizaje correctivo mostrando un 38,10%, al igual que el aprendizaje como solución de problemas



con un 52,38%, pero el indicador aprendizaje adaptativo se ubica en la opción siempre con un 28,57%.

En el caso de Venezuela, la mayor tendencia en las respuestas se ubicó en la opción siempre con un 40,48% y 35,71%, respectivamente, en cuanto a los indicadores aprendizaje correctivo y aprendizaje adaptativo, pero en el caso del indicador aprendizaje como solución de problemas mostró la mayor tendencia con un 33,33% en la opción casi nunca.

Con base en lo planteado, se observa el promedio de la dimensión, de acuerdo a los resultados derivados de la aplicación del cuestionario en Colombia en 2,49, lo cual ubica tal resultado en la categoría de poco suficiente. En el caso de Venezuela, el promedio de la dimensión se ubicó en 2,64, ubicándose el resultado en la categoría medianamente suficiente, en razón de la mayor tendencia en las opciones seleccionadas.

Asimismo, se observa que el tipo de aprendizaje mayormente utilizado en las universidades públicas de Colombia y Venezuela es el aprendizaje adaptativo y correctivo, respectivamente, dado que los índices de frecuencia en las respuestas alternan los porcentajes de 28,58% y 40,48% respectivamente.

De acuerdo a lo planteado, de tales resultados se evidencia una problemática, ya que en general, no se corrigen las deficiencias de aprendizaje existentes, ni se realizan ajustes buscando el cambio en las tareas universitarias y el aumento del potencial cognitivo de los empleados. Asimismo, el aprendizaje se canaliza sin tomar en cuenta las demandas del ambiente, sin diagnosticar ni planear el cómo ni por qué (estableciendo el know-how), por lo cual los procesos académico-administrativos son repetitivos.

De los hallazgos igualmente se evidencia que no se realizan encuentros, diálogos participativos, colectivos de docentes y directivos para buscar solución a los problemas existentes en la universidad; no se realizan reflexiones colectivas, ni el modelo de aprender a aprender, ni la autocrítica, buscando la mejora de sus esquemas de trabajo.

De allí que los resultados no se relacionan con lo planteado por Nevis y otros (2006) quienes refieren que se requiere estudiar los tipos de aprendizajes organizacionales, y en especial aquellos que posean inherencia con las universidades públicas. En este sentido, se confirma lo planteado con los señalamientos de Guns (2012) quien se refiere a los tipos de aprendizaje según el contenido y condiciones del proceso, indicando el aprendizaje de tareas, el sistemático, el cultural, del liderazgo, de equipo, estratégico, empresarial, reflexivo y de la transformación, cada uno de los cuales presenta sus particularidades específicas.

Tabla 2. Niveles de aprendizaje organizacional

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela	Int Edu Niv Sup Colombia	Int Edu Niv Sup Venezuela
Aprendizaje individual	35,71%	42,86%	14,29%	21,43%	23,81%	19,05%	26,19%	16,67%
Aprendizaje de equipos	28,57%	30,95%	23,81%	35,71%	30,95%	14,29%	16,67%	19,05%
Aprendizaje inter-organizacional	23,81%	35,71%	33,33%	28,57%	19,05%	21,43%	23,81%	14,29%
Media Dim. Int. Edu. Niv. Sup Colombia	2,60							
Media Dim. Int. Edu. Niv. Sup Venezuela	2,85							

Fuente: elaboración propia (2016).

Observando la Tabla 2 con relación al análisis de la dimensión niveles del aprendizaje organizacional, se evidencia que en las universidades de Colombia, la mayor tendencia en las respuestas estuvo dada en la opción siempre, casi siempre y casi nunca; pero con respecto al indicador aprendizaje individual se ubicó en la opción siempre con un 35,71%; el indicador aprendizaje de equipos se ubicó en la opción casi nunca con un 30,95% y el indicador Aprendizaje inter-organizacional se ubicó en la opción casi siempre con un 33,33%.

En las universidades de Venezuela, la mayor tendencia en las respuestas se ubicó en la opción siempre y casi siempre, mostrando un 42,86% y un 35,71% en cuanto a los indicadores aprendizaje individual y aprendizaje inter-organizacional, en la opción siempre; pero en el caso del indicador aprendizaje de equipos mostró un 35,71%, en la opción casi siempre.

Con base en lo planteado, se observa el promedio de la dimensión, de acuerdo a los resultados derivados de la aplicación del cuestionario en Colombia en 2,60, y en Venezuela, el promedio de la dimensión se ubicó en 2,85, ubicándose el resultado en la categoría medianamente suficiente. Y de la misma manera se aprecia que el nivel de aprendizaje mayormente existente en universidades públicas de Colombia y Venezuela es el aprendizaje individual, de acuerdo a la mayor tendencia observada en las respuestas dadas por los directores de las universidades examinadas.

Sin embargo, de los resultados dados se evidencia una problemática, ya que no siempre se propicia que el personal asuma nuevas competencias personales y profesionales, ni se fomentan planes de aprendizaje continuo para la vivencia de



experiencias significativas. Asimismo, no se hacen colectivos de aprendizaje con la finalidad de desarrollar equipos autogestionados que mejoren la praxis universitaria.

Por otra parte, no se cuenta en la actualidad en las universidades estudiadas, con comités o equipos integrados que faciliten la conducción del aprendizaje en sus actores, estableciendo los lineamientos respectivos, buscando institucionalizar los conocimientos nuevos para formar parte de la cultura universitaria.

De allí, que los resultados no se relacionan con lo planteado por Argyris (1999) quien plantea varios niveles de aprendizaje, afirmando que estos dan lugar a distintos horizontes en el escenario organizacional. De la misma manera, los resultados se muestran en contradicción con los planteamientos de López (2003) quien afirma la necesidad del desarrollo del cociente intelectual del equipo, desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, lo cual se configura como potencialmente superior al de los individuos.

También se contraponen los resultados a lo que indica Muñoz (2010) quien afirma que las organizaciones aprenden en un sentido más degenerado, en el que hay cambios de reglas, en tal sentido, pudiera inferirse que los niveles de aprendizaje deben ser debidamente canalizados en las entidades universitarias objeto de estudio, si se pretende implementar el cambio e innova en las organizaciones del nivel superior la innovación, calidad y pertinencia educativa.

A MANERA DE CONCLUSIONES GENERALES Y EXTRACCIÓN DE RECOMENDACIONES FINALES

En este estudio, con mirar a evidenciar los hallazgos logrados, se han analizado y discutidos los resultados obtenidos en la presente investigación, por lo cual en este apartado se procede a la emisión de conclusiones en atención a los objetivos propuestos, es decir, que se hará un recuento de las informaciones recabadas una vez aplicado el instrumento a la población seleccionada en las universidades públicas objeto de estudio:

En tal sentido, en lo que se refiere a identificar los tipos de aprendizaje organizacional existentes en universidades públicas de Colombia y Venezuela, se identificó que el tipo de aprendizaje mayormente utilizado en las universidades públicas de Colombia y Venezuela es el aprendizaje adaptativo y correctivo, respectivamente, dado que los índices de frecuencia en las respuestas es más frecuente en los mismos.

Esto implica que si bien se hacen algunos ajustes en materia de conocimiento adquirido, no resulta suficiente; asimismo, no se asumen las transformaciones suscitadas en el entorno superior de estudios, sino que en algunos casos se mantiene un esquema de trabajo tradicional en aula y en los procesos de gestión organizacional.

Asimismo, en lo que se refiere a describir los niveles de aprendizaje organizacional existentes en universidades públicas de Colombia y Venezuela, se encontró que no se observan planes y programas que evidencien el aprendizaje de sus actores, ni la



formación de equipos de trabajo que potencien su capital intelectual, así como tampoco se muestran estrategias de aprendizaje inter-organizacional.

En consideración a las conclusiones obtenidas, se recomienda a los directivos, docentes y administrativos de las instituciones investigadas ejecutar las siguientes acciones gerenciales como se detallan:

Debe propiciarse una cultura de capacitación en los miembros del personal, a través de la cual se guíen los procesos desde la óptica de la integración de creencias, costumbres, de arraigo institucional. Manejar valores, principios corporativos, mediante los cuales pueda generarse el sentido del aprendizaje organizacional, implementando políticas y medidas con tales fines.

Propiciar la conformación de planes y programas de trabajo, con los cuales sea posible desarrollar el potencial de los integrantes de la comunidad universitaria; desde esta perspectiva, deberán ejecutarse planes de aprendizaje individuales, colectivos e inter-organizaciones, pudiendo celebrar alianzas institucionales para el desarrollo del saber en sus integrantes.

Modernizar la universidad, produciendo transformaciones en su gestión gerencial, académica, administrativa, mediante el uso de tendencias y estrategias gerenciales novedosas, como el know-how, el benchmarking, cambio de los modelos mentales, de los paradigmas educativos existentes, entre otros aspectos novedosos, con lo cual la universidad se plegue a los cambios políticos, sociales, académicos y existentes en el entorno institucional educativo actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). Co-Desarrollo. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Aramburu G, y Rivera, O (2008). Organización de Empresas. España. Universidad de Deusto.
- Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción. España. Ediciones Granica.
- Argyris, C. (2001). Sobre el Aprendizaje Organizacional. México. Oxford University Press.
- Argyris, C. y Schon, S. (1978). Aprendizaje Organizacional: Una teoría en la perspectiva de la acción. Estados Unidos. Editorial Addison-Wesley.
- Arias, F. (2006). Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación. Venezuela. Editorial Episteme.
- Bateson, W. (2002). Marketing de Servicios. México. Internacional Thomson Editores, S.A.
- Castañeda, D. (2007). Variables del Capital Humano Asociadas a la Gestión del Conocimiento: El Papel de la Percepción. Asociación Internacional Para la Gestión del Conocimiento. Documento en línea. Disponible en:



<http://www.gestiopolis.com/variables-capital-humano-asociadas-gestion-conocimiento/>
Consulta: 02/02/2016.

Choo, C. (1999). *La Organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México. Ediciones de la Oxford University.

Davenport, T y Prusak, L. (2007). *Conocimiento en Acción: Como las organizaciones manejan lo que saben*. Brasil. Editorial Prentice Hall.

Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. España. Editorial Paraninfo.

Guns, B. (2012). *Aprendizaje Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.

Harrington, N. (2009). *LPN a RN transiciones: lograr el éxito en su nuevo papel*. Estados Unidos. Ediciones Lippincott, Williams & Wilkins.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación Holística*. Ediciones de la Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL). Caracas.

Kim, D. (1998). *El Vínculo entre el Aprendizaje Individual y Organizacional*. Estados Unidos. Editorial Sloan Management Review.

Kolb, D. (1970). *Modelo de David Kolb, aprendizaje basado en experiencias*. Documento en línea. Disponible en: http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm Consulta 14/08/2014.

López, H. (2003). *Problemas Cambiarios*. Venezuela. Universidad de los Andes.

Marchant, L. (2007). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Chile. Publicaciones de la Universidad de Viña del Mar.

Martínez, F. (2013). *Aprendizaje organizacional y Cultura tecnológica sostenible en el sector de Banca Universal*. Revista Forum Humanes. Volumen 2, número 1, (Pp. 29-46).

McGill, M y Lei, D (1992). *Management Practices in Learning Organizations*. Organizational Dynamics. Volumen 21, número 1, (Pp. 2-79).

Monzón, M. (2014). *Aprendizaje Individual y Cooperativo*. Universidad de Costa Rica. Documento en línea. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QUx2lgYdxQMJ:inie.ucr.ac.cr/investigacion/documentos-academicos%3Fdownload%3D23:documento-programa->



[ca-ac-cooperar-para-aprender-el-programa-de-implementacion-del-aprendizaje-cooperativo-en-el-aula+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ve](#) Consulta 18/08/2014.

- Muñoz, B. (2010). Del Buen Hacer y el Buen Pensar. España. Ediciones McGraw Hill.
- Nekane, G. (2000). Un Estudio desde la Perspectiva de Cambio. Implicaciones estratégicas y organizativas. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Nevis, E. DiBella, A. y Gould, J. (2006). Understanding organizations as learning systems. Documento en línea. Disponible en: <http://sloanreview.mit.edu/article/understanding-organizations-as-learning-systems/> Consulta: 18/07/2014.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2009). La Organización Creadora de Conocimiento: Como las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de Innovación. México. Editorial Oxford University.
- Palacios, J. (2008). Medición del Impacto y la Rentabilidad de la Formación: Cómo llegar al ROI de la Formación. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Sabino, C. (2006). El Proceso de Investigación. Venezuela. Editorial Panapo de Venezuela.
- Seel, N. (2011). Enciclopedia de las Ciencias de la Educación. Inglaterra. Editorial Springer.
- Senge, P. (2006). La Quinta Disciplina. El arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. España. Ediciones Granica.
- Senge, P. (2011). Las Escuelas que Aprenden (Actualizada y Revisada): Una Quinta Disciplina Libreta de Campo para los Educadores, Padres y todo Aquel que se Preocupa por la Educación. Estados Unidos. Editorial Crown Publishing Group.
- Shrivastava, P. (2003). Una tipología de los sistemas de aprendizaje organizacional. Journal of Management Studies. Volumen 20, número 1, (Pp. 7-28).
- Smith, M. (2007). Aprendizaje basado en equipos. En Michaelsen y Sweet. Elementos esenciales del aprendizaje en equipo. Documento en línea. Disponible en: <http://cie.up.edu.mx/aprende/articulos/%C2%BFc%C3%B3mo-puedo-promover-un-aprendizaje-basado-en-equipos> Consulta: 20/08/2014.
- Zacher, C. (2007). Estilos de Aprendizaje Diversidad: Implicaciones para la cultura organizacional de las cohortes de estudiantes universitarios. Estados Unidos. Editorial ProQuest.