

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, ESTUDIO DE CASO.

Aprendizaje organizacional en organización
pública Colombiana.

LUISA FERNANDA LARA CARVAJAL

Pruebas destinadas a la obtención del grado de “Mestre em Gestão Autáquica”

Junio de 2017

Versión Final

Pruebas para la obtención del grado de “Mestre em Gestão Autárquica”

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, UN ESTUDIO DE CASO

Aprendizaje organizacional en una organización pública da Colombia

Autora: Luisa Fernanda Lara Carvajal

Orientador: Professor Doutor Manuel de Matos

Junio de 2017

Agradecimientos

Durante este periodo de aprendizaje, muchos han sido los que me han acompañado y orientado, en primera instancia la formación y orientación recibida tanto de EUDE como de ISEC cobran un valor fundamental, ya que gracias a los diferentes textos de apoyo y las discusiones que se presentaron con tutores y compañeros, se fueron forjando ideas en mi cabeza, que sumadas a las experiencias de mi país, me llevaron a construir un proyecto de fin de master orientado al aprendizaje en el sector público, fenómeno que considero fundamental porque a través de este, sin duda alguna, se construye país. Como miembro de ISEC, también quisiera agradecer a mi tutor Manuel Matos, quien me apoyó en esta investigación desde el principio haciéndome reflexiones de forma, fondo y práctica, sin lugar a dudas su experiencia, paciencia y su perspectiva crítica de cada progreso, aportó en gran medida en su consolidación.

Quisiera dar un agradecimiento enorme a Mabel Elena Zambrano Rueda Directora Seccional de Impuestos de Grandes Contribuyentes y a Luz Nancy Pinzón Inspectora IV, quienes creyeron en este diagnóstico y me abrieron las puertas para aplicar un instrumento de esta naturaleza en la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, admiro su valor y decisión, ya que en nuestro gobierno hay muchas personas que temen ser evaluadas, pero ellas al contrario de muchos servidores públicos le dan importancia a la valoración de su entidad en diferentes aspectos y la entienden como una oportunidad para mejorar más que para ser juzgados.

Mi familia también ha sido un sustento durante este proceso formativo, pues me ha apoyado en las diferentes etapas del proyecto, en realidad el proceso ha sido largo y todos no sólo han tenido mucha paciencia, pues formarse implica dedicación, sino que a su vez me han motivado en aquellos momentos en los que es necesario una palmadita en la espalda.

Finalmente agradezco a Dios, quien ha sido proveedor de todas las oportunidades que me ha brindado a lo largo de la vida incluida esta, la cual me ha permitido ver mi realidad, la de mi país y la del mundo de una manera distinta y me impone el reto de dar un poco de mi para hacer un mundo mejor, aunque suene muy pretencioso.

Resumen

La organización más grande que pueda tener un país es su estado, por tal motivo las organizaciones que lo componen deben ser las más eficientes y competitivas. El aprendizaje organizacional no sólo permite observar las estrategias que utilizan las diferentes entidades u organismos para generar ideas que les permitan responder exitosamente a un entorno. También facilita la identificación de obstáculos que les impiden generar y difundir prácticas necesarias para ser eficientes y lograr un impacto en su medio. Este estudio, partiendo de la identificación de estilos de aprendizaje, reconoce la forma en cómo se generan nuevas ideas en una entidad pública en Colombia, y qué barreras dificultan la producción de nuevo conocimiento, la generalización y el uso de nuevas prácticas, para a partir de ellos proponer algunas recomendaciones de mejora a implementar en las organizaciones.

Palabras clave

Aprendizaje organizacional, barreras del aprendizaje organizacional, modelos del aprendizaje organizacional, gestión pública.

Resumo

A maior organização de um país é a sua administração pública que por tal motivo deve ser constituído por organizações eficientes e competitivas. A aprendizagem operacional permite identificar as estratégias utilizadas nas diferentes entidades e organismos para produzir o conhecimento que lhe permite responder ao ambiente externo. Permite também a identificação dos obstáculos que as impedem de produzir e difundir as práticas necessárias para serem mais eficientes e ter assim um impacto mais positivo na sua actuação. Neste estudo, partindo da identificação dos estilos de aprendizagem, identificam-se a forma como se produzem novas ideias num departamento público da Colômbia e que barreiras dificultam a produção de novo conhecimento e novas práticas. A partir da análise dos dados, utilizando técnicas estatísticas, estabeleceu-se o diagnóstico que permitiu propor alternativas de melhoria a implementar nas organizações.

Palavras chave

Aprendizagem organizacional, barreiras de aprendizagem organizacional, modelos de aprendizagem organizacional, gestão pública.

Abstract

The largest organization in a country is its public administration, which should therefore be made up of efficient and competitive organizations. Operational learning allows us to identify the strategies used in different entities and organisms to produce the knowledge that allows them to respond to the external environment. It also allows the identification of the obstacles that prevent them from producing and disseminating the practices needed to be more efficient and thus have a more positive impact on their performance. In this study, starting from the identification of learning styles, we identify the way in which new ideas are produced in a public department in Colombia and what barriers that impede the production of new knowledge and new practices. From the analysis of the data, using statistical techniques, the diagnosis was established that allowed to propose alternatives of improvement to be implemented in organizations.

Keywords

Organizational learning, organizational learning barriers, organizational learning models, public management

Tabla de contenido

1. CONSIDERACIONES INICIALES.....	2
1.1. Justificación y problema de investigación	2
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.2.3. Aportes	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	8
2.1.1. La gestión del talento humano en las entidades Públicas Colombianas	9
2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	14
2.2.1. Conceptos.....	14
2.2.2. Perspectiva el AO dentro de la literatura del conocimiento Organizacional .	20
2.2.3. Perspectiva del AO como resultado	30
2.2.4. Perspectiva del AO como capacidad de aprendizaje organizativo	31
2.3. BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	37
3. MARCO METODOLÓGICO.....	45
3.1. Tipo de investigación	45
3.2. Descripción de la Organización estudiada	45
3.3. Población y Muestra.....	49
3.4. Instrumento de medición	50
4. RESULTADOS	52
4.1. Comportamiento de la encuesta	52
4.2. Caracterización de la población	54
4.3. Resultados globales: primera aproximación	56
4.4. Resultado escala Likert	58
5. DISCUSIÓN	62
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS .	68
6.1. Conclusiones	68
6.2. Recomendaciones.....	69
6.2.1. Recomendaciones para aplicaciones posteriores del instrumento	69
6.2.2. Recomendaciones fundamentándose en los estilos de aprendizaje	70
6.2.3. Recomendaciones a partir de las barreras identificadas	71

7. BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	80
Anexo 1. Comparativo de instrumentos de aprendizaje organizacional. Leal, Real y Roldan (2006), Stable (2012)	80
Anexo 2. Réplica del instrumento aplicado al personal de la seccional de grandes contribuyentes edificio calle 34.....	84
Anexo 3. Componentes variables y subvariables del instrumento aprendizaje y competitividad en la organización.....	91
Anexo 4. Correlación confirmatoria modelos de Glinow Et al.....	93
Anexo 5. Resultados por pregunta del apartado de Estilos de aprendizaje.....	94
Anexo 6. Resultados por pregunta del apartado incapacidades del AO.....	95
Anexo 7. Caracterización por género	96
Anexo 8. Caracterización por antigüedad	101
Anexo 9. Caracterización por edad	106
Anexo 10. Respuestas a la sección D del instrumento.	111

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de aprendizaje individual. OADI. Individual Mental model (IMM). Fuente: (Kim, 1993)	25
Figura 2. Modelo de AO: ciclos completos e incompletos. Fuente: (Kim, 1993; Olarte 2012).....	26
Figura 3. Modelo Crossan y colaboradores. Fuente: (Crossan, Lane, White, 1999).....	29
Figura 4. Modelo de Glinow y colaboradores. Fuente: (Glinow <i>Et al.</i> , 1999).....	36
Figura 5. Ubicación de la DIAN en territorio Nacional. Fuente: (<i>DIAN, s.f.</i>)	47
Figura 6. Estructura Orgánica DIAN Nivel central.....	48
Figura 7. Confiabilidad del instrumento.....	53
Figura 8. Prueba de normalidad.....	53
Figura 9. Caracterización de la muestra. Antigüedad.....	55
Figura 10. Caracterización de la muestra. Cargo	55
Figura 11. Caracterización de la muestra. Tipo de contratación.	55
Figura 12. Caracterización de la muestra. Nivel formativo.....	56
Figura 13. Caracterización de la muestra. Edad.	56

Índice de tablas

Tabla 1. Perspectivas, Modelos y Barreras del AO.....	44
Tabla 2. Población DIAN, distribuida por tipo de contratación. Fuente: (DIAN, 2016)	48
Tabla 3. Simbología fórmula tamaño muestral. Fuente (Aguilar, 2005).....	49
Tabla 4. Resultados escala Likert estilos de aprendizaje en DIAN.....	58
Tabla 5. Resultados escala Likert incapacidades del AO en DIAN	58
Tabla 6. Cruce de variables demográficas, estilos de aprendizaje e incapacidades del AO.	60

Tabla de Abreviaturas

Abreviatura	Significado
AO	Aprendizaje Organizacional
UAE	Unidad Administrativa Especial
DIAN	Dirección de impuestos y aduanas nacionales
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
NGP	Nueva Gestión Pública
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
SECI	Proceso de creación del conocimiento del Modelo de Nonaka <i>Et. al.</i> compuesto por 4 momentos: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)
Ba	Lugar de creación del conocimiento del modelo de Nonaka <i>Et. al.</i>
OADI	Ciclo de aprendizaje de KIM, compuesto por: Observación, Evaluación, Diseño e Implementación (Observe, Assess, Design, Implement).
IMM	Modelo Mental Individual (Individual Mental Model)
SMM	Modelos Mentales Compartidos (Shared Mental Model)
DRAE	Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española
SPSS	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social Sciences)

CONSIDERACIONES INICIALES

1.1. Justificación y problema de investigación

El aprendizaje organizacional es concebido como una estrategia fundamental para adquirir conocimiento y generar ventajas competitivas. De acuerdo al CONPES¹ 3439 de 2006 la competitividad de una nación se define como:

“el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad” (CONPES, 2006).

Como se observa la competitividad de un país no se reduce a los buenos resultados que pueda lograr una o varias empresas de determinadas características o sectores, de hecho se define como un entramado de relaciones que articuladas entre sí generan un impacto colectivo sobre una nación, a tal punto que se puede afirmar que un país resulta o no competitivo. En este gran supra sistema de relaciones que determinan la competitividad empresarial, el estado con todas sus unidades, empresas, entidades, etc. juega un papel preponderante, ya que es este quien a partir de la autoridad y el poder que lo en-

¹ CONPES: el término hace referencia a “el Consejo Nacional de Política Económica y Social, el cual actúa como un organismo asesor del gobierno Colombiano y fue creado por la Ley 19 de 1958, en la que se constituye como la máxima autoridad nacional de planeación en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión.” Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx>

viste, así mismo como de las reglamentaciones que expide, hace posible o no el desarrollo de las diferentes empresas en su territorio, del mismo modo como puede facilitar o no su sostenibilidad en el mismo, en este sentido el aprendizaje organizacional para una entidad del estado resulta fundamental.

Teniendo en cuenta que las entidades del estado son las que dan directriz a todas las entidades, empresas, negocios, personas en un país, en este caso el colombiano, cabe preguntarse ¿qué obstáculos, en términos de aprendizaje organizacional, le impiden a las empresas del sector público cumplir a cabalidad sus metas? , quizá desde la perspectiva del colombiano las razones pueden ser muchas que pueden partir desde la incapacidad de seleccionar y contratar personal altamente capacitado para realizar las tareas respectivas, quienes además serían las fuentes de información para replicar cada una de las tareas en una entidad, pasando por una incapacidad para generar un repositorio de conocimiento institucional y la transmisión del mismo, hasta una cultura organizacional que genera sinergias negativas entre los agentes que la involucran, generando así la situación tan complicada que viven muchas de las entidades del estado colombiano.

Entre algunas de las problemáticas más comunes de las entidades estatales colombianas se encuentran:

- La falta de transparencia. De acuerdo a los estadísticos del índice de transparencia del periodo 2013-2014 el riesgo de corrupción que tienen 87 entidades estatales se cataloga entre moderado y muy alto (*Transparencia por Colombia, 2014*), siendo la Superintendencia de Sociedades la que presenta el índice más bajo y la Cámara de Representantes la que presenta el índice más alto. Esta primera dificultad descrita expone que la falta de transparencia hace parte de la dinámica organizacional de las entidades del estado, aspecto que preocupa ya que un comportamiento reiterativo se convierte en patrón y el patrón desde la perspectiva conductista es producto del aprendizaje.
- La ausencia de control es otro problema que padecen las entidades estatales colombianas. Son innumerables los casos en los que la falta de planeación le implica a Colombia un gasto mayor, por ejemplo hace pocos días la fiscalía imputó cargos a 5 personas de la fundación Jardines Luminosos quienes habían ganado contratos para brindar refrigerios a población vulnerable del Chocó, no obstante la fundación ni siquiera tenía personería jurídica y los dineros adjudicados para comprar refrigerios se gastaron en cuentas per-

sonales de Reynaldo Palacios, quien tenía el dominio de los gastos de la Fundación. Adicionalmente a ello se desvió dinero a una empresa de aseo y limpieza y como si fuera poco las personas que aparecen como beneficiarias de los refrigerios, son fantasmas (*El Tiempo, 2016*). Este caso no solamente deja ver de nuevo la carencia de transparencia al momento de adjudicar un contrato, sino que adicionalmente pone al descubierto la incapacidad de los funcionarios y entidades de utilizar o quizá difundir o transmitir entre su personal las normativas, técnicas y protocolos en lo referente a la adjudicación de contratos y el control de los mismos.

- La planificación y previsión de problemáticas. En el año 2012 el entonces superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios indicaba que la ineficiencia perjudicaba la prestación adecuada de servicios públicos. En aquella entrevista el superintendente, César Gonzáles, manifestaba el problema existente con las autoridades ambientales y las administraciones locales, ya que como estas no habían hecho las inversiones necesarias y suficientes para la recuperación y protección de los sistemas ambientales, la prestación de los servicios públicos en algunas zonas se veía afectada según la temporada fuera esta de invierno o sequía. En la misma intervención también aclaró que en muchos sectores del país tampoco se han hecho las inversiones correspondientes en infraestructura, ya que el dinero se ha perdido debido a la corrupción del sistema o a la ineficiencia de los prestadores del servicio, por tal motivo algunos territorios adolecen de la prestación de servicios como agua y luz. Esta noticia sucedió en el 2012 y en el 2016 como consecuencia del fenómeno del niño² hubo racionamientos de agua y luz en algunos departamentos, lo cual quiere decir que la “lección del 2012 no quedo aprendida” y se vuelve a presentar en el 2016. Aquí pareciera no haber aprendizaje ni de tipo individual, ni grupal, ni organizacional o lo que se aprende no es en beneficio de la comunidad sino de algunos pocos (*Semana, 2012*).
- La dificultad para transmitir el conocimiento adquirido. La Dirección de Impuestos y aduanas nacionales (*DIAN*) en el 2010 decidió implementar un proyecto de educación a gran escala, ya que proyectaba un cambio generacio-

² Fenómeno del niño: Se refiere a un fenómeno natural de variabilidad climática el cual se presenta de manera cíclica y tiene una duración de entre 8 y 10 meses, en los que la temperatura de ciertas zonas del mundo aumenta, entre ellas Colombia.

nal cercano, motivo por el cual decidió generar una escuela virtual de impuestos, sin embargo aunque ya está creada gran parte de la escuela y muchos contenidos están a disposición para ser utilizados, no ha sido posible conseguir tutores para que den vida a la escuela, ya que aunque el personal experto existe en la DIAN sus funciones están supeditadas a un cargo en particular y no a la difusión de su conocimiento.

Las anteriores situaciones solo mencionan algunas dificultades que sufre el país circunscritas al que hacer organizacional de las entidades públicas, pero que sin lugar a dudas pueden ser estudiadas desde las barreras que presentan las organizaciones al momento de implementar estrategias de aprendizaje organizacional que les permitan cumplir a cabalidad y con éxito los objetivos para la que cada una de ellas fue creada, este es un problema fundamental que no sólo logra afectar a un sector económico específico sino a todo un país.

Teniendo en cuenta que la entidad estatal sobre la que se pretende hacer el presente proyecto es la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (*DIAN*), vale la pena preguntarse: ¿qué obstáculos, en términos de aprendizaje organizacional, le impiden a esta entidad cumplir a cabalidad sus metas y estar preparada para los nuevos desafíos?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de aprendizaje organizacional con el propósito de identificar aspectos que actúan como barreras del mismo y hacer una propuesta de mejora frente a las barreras identificadas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el concepto de aprendizaje organizacional.
- Reconocer por medio de búsqueda en la literatura, los instrumentos disponibles para hacer un diagnóstico de aprendizaje organizacional y seleccionar uno para su aplicación.

- Diseñar una adaptación del instrumento seleccionado para aplicarlo al sector público en Colombia.
- Detallar a partir de modelos teóricos las variables que describen al aprendizaje organizacional.
- Aplicar el instrumento diagnóstico para identificar rupturas en el proceso de aprendizaje organizacional y por tanto identificar barreras.
- Realizar recomendaciones asociadas a los resultados obtenidos.

1.2.3. Aportes

Los aportes de este estudio son de diferente índole:

- De tipo académico orientado al crecimiento de este campo del conocimiento ya que al buscar literatura sobre *barreras del aprendizaje organizacional* no resulta tan variada como sí lo es la literatura sobre el *aprendizaje organizacional*. Este hecho motiva el presente estudio, de carácter aplicado, que pretende evidenciar en la operación, las barreras que pueden manifestarse al momento de poner en marcha dinámicas de aprendizaje organizacional. Adicionalmente, este ha sido un tema anclado principalmente a las empresas del sector privado, como consecuencia de la competitividad y el posicionamiento que desean lograr muchas empresas, pero poco se habla del aprendizaje organizacional en empresas/entidades del estado, las cuales por su función deben garantizar el mayor rendimiento posible y el mejor impacto para sus “clientes” que en este caso son todos los compatriotas o usuarios de sus servicios. Finalmente resulta importante dar a conocer a la comunidad académica si un fenómeno de este tipo se presenta en una entidad del estado de un país en vía de desarrollo, situación que sería deseable y fundamental para su evolución e impacto en los diferentes indicadores de crecimiento nacional.
- De tipo práctico. En primera instancia el hecho de evaluar el AO con un instrumento que no ha sido previamente aplicado al sector público, no al menos en Colombia, brindará al campo académico información relevante sobre el alcance de este instrumento, en segunda instancia este estudio podría ser replicable en otras organizaciones del estado colombiano con el propósito de establecer comparativos que brinden información relevante sobre el AO y sus barreras, en tercer lugar se pretende que el instrumento utilizado pueda ser nuevamente apli-

cado por la misma entidad con el propósito de observar la trazabilidad de sus acciones y finalmente como producto del análisis de los datos arrojados de las aplicaciones, reconocer las variables que obstaculizan el aprendizaje organizacional para plantear estrategias de mejora y lograr acciones acordes a los retos institucionales.

MARCO TEÓRICO

2.1. NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La administración pública ha sufrido diferentes transformaciones a lo largo de la historia. La Nueva Gestión Pública (NGP) es considerada por algunos autores como una de las transformaciones que ha intentado dar respuesta a los profundos problemas en los que se encuentra inmerso el estado, por ejemplo, de acuerdo con Osborne, Davis y Gaebler (1992), la administración burocrática con el objeto de garantizar la estabilidad de los funcionarios del estado y por ende asegurar la operación y funcionalidad de las diferentes entidades públicas, utilizó diversas estrategias que en envés de potencializar las cualidades de los funcionarios para asegurar el mejor desempeño de los mismos, les brindó herramientas para asegurar un cargo de manera indefinida y con desempeño inferior al deseado, esta situación sumada a la lentitud para la administración de los recursos financieros y a otras situaciones como la corrupción generó lo indeseado:

“...un gobierno lento, ineficiente e impersonal” (*Osborne, Davis y Gaebler, 1992*)

Poom (2007) referido por Encinas (2014) afirma que la NGP corresponde a los enfoques postburocráticos enfocados en la imparcialidad, la eficiencia y la flexibilidad. Fefer (2000) por su parte indica que se trata de una racionalidad político administrativa enfocada a la satisfacción de la ciudadanía y coincide con Aucoin (1996) quien afirma que la NGP se orienta a la reducción de costos pero basándose en la medición del desempeño y la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

Para hacer posible las visiones de la nueva Gestión Pública Osborne, Davis y Gaebler (1992) proponen los postulados básicos para la reinención del gobierno, en este sentido los ciudadanos deben ocupar el primer lugar, se deben reducir la cantidad de trámites y se debe facultar o dar un mayor poder a los empleados para poder obtener los resultados esperados. En Colombia se observan algunos de estos cambios, por ejem-

plo la ley anti trámites busca que el ciudadano no deba hacer innumerables procedimientos para obtener un servicio determinado y la estrategia de gobierno en línea pretende conocer las necesidades de los ciudadanos con el propósito de poder satisfacer las necesidades del mismo, no obstante facultar al empleado público es una tarea, que desde la perspectiva del autor del presente documento, compleja ya que las decisiones que tome cualquier funcionario público las debe tomar teniendo en cuenta la ley y el bienestar común, y para ello debe ser una persona formada y altamente competente.

Barzelay (1998) dándose cuenta de las transformaciones tan profundas en las que debe incurrir el estado afirma que el término eficiencia debe eliminarse del argot de la administración pública y más bien se debe hacer alusión a términos como el servicio, la calidad y la creación de valor público para alcanzar la satisfacción de la ciudadanía.

Desde las perspectivas de los autores anteriormente mencionados el Aprendizaje Organizacional juega un papel fundamental, ya que éste al vincularse con la estrategia organizacional puede generar diferentes estilos de aprendizaje que generen valor para la organización, en este sentido el aprendizaje más allá de ser un proceso psicológico que sucede desde el mismo momento en el que nacemos, se convierte en una herramienta para hacer posible el desarrollo organizacional y la satisfacción de las necesidades de una ciudadanía.

2.1.1. La gestión del talento humano en las entidades Públicas Colombianas

Para hablar con más certeza del aprendizaje organizacional en el sector público resulta relevante conocer un poco sobre la unidad que tiene a su cargo las actividades de formación y capacitación, que si bien es cierto no se podría equiparar la formación y la capacitación con el aprendizaje organizacional, evidentemente dichas áreas o procesos pueden ser agentes sinergizadores del aprendizaje organizacional.

De acuerdo con Sanabria (2015) el modelo burocrático, en su momento, se planteó como un modelo útil que serviría para mitigar los efectos del patronazgo y el clientelismo en el empleo público, sin embargo algunos de los elementos constitutivos del mode-

lo como el mérito, la especialización, la jerarquía y la división del trabajo, trajeron consigo algunos efectos como la inflexibilidad para gestionar las personas y estabilidad en el empleo, esta última se entiende como un beneficio para el estado pero al vincularla solamente al mérito inicial estrechamente relacionado con la aprobación del proceso de selección de una persona y desvincularla del mérito asociado al desempeño permanente y el aprendizaje continuo, la práctica concebida en principio como un beneficio generaría efectos negativos tales como la disminución de la competitividad de las entidades del estado y rezago en sus prácticas.

Cabe mencionar que el objetivo de la burocracia era la profesionalización del personal en procedimientos estandarizados, el problema de esa situación aplicada al contexto público Colombiano, radica en que la gran mayoría de los procesos en las entidades públicas se encuentran normativizados y reglamentados por leyes o decretos, que para ser modificados o hacerlos operativos deben pasar por innumerables instancias, hecho que indiscutiblemente le impide a las entidades públicas enlazar nuevas prácticas en gestión de personal para responder a las necesidades de un mundo en continua transformación. En palabras de Vargas (1998) la gestión pública no puede sustentarse únicamente en aplicar la ley, ya que resulta una visión bastante reduccionista de su hacer, por el contrario debe lograr resultados, basándose en principios como la flexibilidad, la competencia, la responsabilidad frente a los ciudadanos, una mejor gerencia de los recursos humanos, mayor uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y fortalecimiento de las funciones de dirección.

De acuerdo con lo mencionado por Vargas (1998) las necesidades del estado son bastantes y sugiere un cambio en la mentalidad de las personas y en la cultura misma de las organizaciones del estado. Desafortunadamente el servidor público en Colombia no se enorgullece de serlo, ya que son percibidos como seres incapaces, ineficientes, deshonestos, sin conocimiento sobre lo público y del servicio a prestar. En este sentido se ve la necesidad de generar estrategias que les permitan desarrollar habilidades que respondan a las expectativas puestas en ellos. Cárdenas (1994), afirma que el problema de fondo consiste en transformar el contexto en el que los servidores públicos se desempeñan, de tal manera que la crisis de legitimidad que ha sufrido el estado y que ha desvirtuado a sus servidores, se sustituya por el orgullo de ser miembro activo de una entidad pública comprometida con el cambio social.

De acuerdo con Calderon (2004), la cultura no es el único problema sobre el que hay que trabajar en las entidades del sector público, el tipo de vinculación al empleo público no sólo afecta el desempeño sino las estrategias de formación, capacitación y por tanto de gestión del conocimiento al interior de las organizaciones. La vinculación en entidades públicas Colombianas, de forma genérica, puede darse a partir de nombramientos provisionales, por libre nombramiento y remoción, contratación de plantas temporales, contratistas, supernumerarios, etc. Si a este hecho se le suma por ejemplo, que en entidades de tipo territorial de la magnitud del distrito capital existe un porcentaje superior de contratistas que de empleados de planta vinculados al sector público (Páez, 2016), los cuales a su vez por norma no pueden recibir capacitación sino de temas de carácter transversal (DAFP, 2014) pero que pueden estar vinculados al distrito por más de 15 años acentúa el problema de aprendizaje organizacional, ya que desde la perspectiva del proceso del aprendizaje organizacional dichos contratistas operan en la organización sin el conocimiento actualizado de las mismas entidades y desde la perspectiva de la capacidad de aprendizaje la organización realmente no está contratando nuevo personal que traiga nuevas ideas a la Entidad, es decir que tampoco se está asegurando la vinculación de nuevas competencias que dinamicen el quehacer estatal. La literatura indica que las alternativas de contratación del estado normalmente responden a las necesidades de las entidades por agilizar, procesos, reducir costos y contratar personal especializado en temas particulares (Sanabria, 2015).

La evaluación del desempeño es otro de los procesos dentro de las unidades de gestión humana que de acuerdo con la literatura afectan los procesos de aprendizaje organizacional. Sierra y López (2013) en el trabajo de grado titulado como Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012) notan que gran parte de los funcionarios públicos alcanzan unas calificaciones excelentes en sus evaluaciones de desempeño, pero a pesar de ello se cuenta con altos índices de inconformidad por la prestación del servicio a los ciudadanos y los resultados de la gestión de las Entidades, los autores mencionados sugieren que una de las posibles causas de esta situación alude a los grandes vacíos tanto conceptuales como metodológicos en las entidades, situación que lleva a una implementación inadecuado del proceso evaluativo, adicional a ello señalan que no existen los motivadores necesarios para que los responsables jerárquicos

realicen las entrevistas de evaluación y un uso pertinente de los resultados de la evaluación ya que no hay refuerzos, no conllevan a formación, ni a promoción, entre otras.

Por otro lado al observar la Ley 909 de 2004 en el artículo 24 indica que

“Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, y una vez convocado el respectivo concurso, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados de tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño sea sobresaliente”

Esta situación podría llevar a los evaluadores a tener una actitud benevolente o paternalista ante su personal y es posible que con el propósito de no arrebatarles una oportunidad de un encargo, brinden una evaluación de desempeño sobresaliente, aun cuando el servidor no la merezca y afecte el éxito y buen desempeño del estado.

La última situación mencionada resulta preocupante, ya que aun cuando existe el decreto 2539 de 2005 para evaluación de competencias laborales y a partir del acuerdo 565 de 2016 se obliga a las entidades del estado a evaluarlas, se podría pensar que la tendencia de las evaluaciones no cambiará por las causas ya indicadas por Sierra y López (2013) y por las limitaciones normativas que conlleva la ley 909, pero lo más grave es que el proceso de evaluación pasa de ser un sinergizador del aprendizaje organizacional a un simple hecho administrativo más, ya que ni siquiera puede ser utilizada para uno de sus fines: desarrollar competencias en los servidores y por tanto afectar el Aprendizaje organizacional.

La capacitación e innovación al interior de las entidades públicas en Colombia constituye un tema central para este documento. Para países como Ecuador la capacitación es un derecho que debe traducirse en el mejoramiento profesional de los servidores públicos, ya que no está orientada a mejorar las competencias técnicas sino a generar valores que consoliden una identidad del servicio público, de tal manera que a través de esta pueda satisfacerse las diferentes necesidades de los ciudadanos y se aseguren los diferentes derechos sociales, no obstante aunque se catalogue como derecho en este país

de acuerdo a las cifras del año 2014, el 56,06% de los empleados públicos no participaron de los procesos de capacitación, ahora bien en esa misma anualidad el 20% de la población capacitada recibió formación de los ministerios y el 57.02% la recibió en su misma entidad, este hecho permite observar que el tipo de aprendizaje al menos para este país es principalmente de desarrollo de competencias para un cargo determinado (*Ministerio de Trabajo, 2015*).

En Argentina, específicamente en la Plata el concepto de aprendizaje organizacional se encuentra estrechamente ligado, de la misma manera que en Ecuador, al desarrollo de habilidades y competencias por parte de los servidores públicos con el propósito de alcanzar un cambio planeado, para ello las actividades de capacitación se centran en actualizaciones, mejoramiento de competencias de los servidores públicos por medio del intercambio de saberes y experiencias bajo el uso de comunidades de práctica, aun cuando pareciera se estuviese aplicando las últimas prácticas para la formación de sus servidores, al igual que en muchos países latinoamericanos presentan dificultades como la centralización de las actividades de capacitación y la alta dispersión geográfica de los servidores que impide brindarles capacitación a todos (*Pagani, s.f.*)

Partiendo de la información indicada por Pagani (s.f.), se observó el comportamiento de capacitación de la DIAN concluyendo que la realidad argentina, ecuatoriana y la colombiana no distan mucho entre sí. Si bien es cierto existen innumerables formas de aprender en la organización, en el informe de rendición de cuentas 2016, anexo capacitación, se puede percibir que sólo se mencionan las capacitaciones brindadas por la escuela de la DIAN, el cual es un ente central ubicado en la capital del país, pero adicionalmente llama la atención que un gran porcentaje de las capacitaciones brindadas son de carácter presencial, con las limitaciones que esta modalidad de capacitación implica, relacionadas con cobertura principalmente, lo anterior teniendo en cuenta la dispersión geográfica de esta Unidad Especial en todo el territorio nacional. Adicionalmente se observa que la DIAN también está haciendo un esfuerzo por tener más cobertura de la capacitación de servidores, razón por la cual ha implementado una serie de capacitaciones virtuales. En ambas modalidades señala un número de cupos previstos para las capacitaciones, lo triste es que siendo un informe de rendición de cuentas no informa ni siquiera la eficacia de las mismas, es decir si efectivamente todos los cupos previstos fueron aprovechados (*DIAN, 2016*).

El aprendizaje organizacional, de acuerdo con Glinow *et al.* también se ve representado en las mejoras continuas que se hacen a los diferentes procesos de las organizaciones en este sentido el estado Colombiano implementó en todas sus entidades de carácter territorial y nacional, en cumplimiento del decreto 943 del 2014, el modelo estándar de control interno (MECI), el cual tiene como propósito mejorar el desempeño institucional por medio del fortalecimiento de los procesos de control y evaluación ejecutados por las oficinas de control interno o auditoría, sin embargo Sanabria (2015) hace una observación importante en relación a los diferentes elementos que podrían impactar el aprendizaje organizacional, ya que por un lado reconoce el porte que cada uno de los subsistemas del área de talento humano quiere brindar a los individuos de una organización, desde la integración, el desarrollo, la evaluación de competencias, el bienestar o relaciones humanas, entre otros, y por el otro identifica el funcionamiento de sistemas globales y de impacto organizacional como el MECI o el sistema de calidad de las diferentes organizaciones del estado, precisa la necesidad de integrar las herramientas de evaluación y mejoramiento de carácter individual con las de carácter institucional, con el propósito de alinear los propósitos individuales y los institucionales logrando de esta manera un impacto más sólido y contundente.

2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

2.2.1. Conceptos

El aprendizaje organizacional (AO) ha sido definido de diferentes maneras y desde distintas perspectivas como se podrá observar en los párrafos subsiguientes.

Según De Geus (1988), Cyert y March (1963) citado por García, García y López (2012) y Fernández *et al.* (2014), el aprendizaje organizacional se ha convertido en un tema de especial interés desde el momento en que se propuso al conocimiento como una fuente de ventajas competitivas sostenibles, lo anterior ha llevado a definir el fenómeno de AO desde diferentes perspectivas: desde la perspectiva comportamental, el aprendizaje organizacional fue definido como un proceso de adaptación empresarial frente a los estímulos del entorno a partir de los cuales las empresas modifican objetivos, decisiones y reglas, por otro lado desde la perspectiva cognitiva el aprendizaje no implica un cam-

bio en el comportamiento de la organización, ya que el aprendizaje puede ocurrir al momento de generarse un cambio en el stock de conocimientos propios de la organización, de esta manera el cambio no se haría visible de manera inmediata, pero surge una inquietud ¿las organizaciones aprenden?. Desde la perspectiva de Simón (1991) citado por López, García y García (2012) las organizaciones sólo aprenden en tanto los miembros de la misma tengan la capacidad de aprender o en el caso en que nuevos miembros con nuevos conocimiento se adhieran a la organización y los transfieran.

Senge (1990), también referido por Mayorca, Ramírez y Vilorio (2008), en su libro la quinta disciplina, habla de las organizaciones inteligentes y hace un especial énfasis en que todos los seres humanos somos por naturaleza aprendices, hecho que hace posible generar una organización inteligente, es decir un equipo de personas que aprenden a generar resultados extraordinarios, en este sentido y propendiendo por construir organizaciones con capacidad de aprendizaje y alcanzar las más altas aspiraciones humanas que por supuesto no se restringen a la satisfacción de necesidades básicas, Senge (1990) propone 5 tecnologías componentes para innovar³ en las organizaciones, las cuales son:

1. Pensamiento sistémico, el cual consiste en un conjunto de partes relacionadas entre si, las cuales pueden formar parte de un suprasistema o subsistema afectándose entre sí de manera continua, también definido así por Herrera (2007).
2. Dominio personal, de acuerdo con Senge (1990) se refiere a un nivel de habilidad que logra alcanzar una persona gracias a la capacidad que tiene esta misma de concentrar sus energías, doblar su ansiedad o afán y observar la realidad de manera objetiva.
3. Modelos mentales, entendidos como los esquemas, imágenes, creencias que determinan la manera en cómo se comprende el mundo. Dichos esquemas pueden en ocasiones impedir el ingreso de nuevas prácticas a una organización, por ejemplo aun en la actualidad hay países que consideran que la mujer no debe trabajar y ese esquema, creencia o forma de entender el mundo les impide aprovechar la mano de obra de esta, la cual también puede aportar al mundo empresarial.

³ Desde la perspectiva de Senge (1990) Innovar significa reproducir sin contratiempos, a gran escala y a costos razonables una nueva idea.

4. Construcción de una visión compartida, entendida por Senge (1990), Robbins y Judge (2013) como la capacidad de compartir una imagen del futuro, a partir de la cual se ofrece una manera nueva de mejorar, reconocer y aprovechar las tradiciones de un grupo y adicionalmente es capaz de articular las acciones para generar un cambio.
5. Aprendizaje en equipo, implica la capacidad del equipo de construir un pensamiento conjunto que elimine los supuestos y que genere un verdadero significado de grupo, reconociendo a su vez los obstáculos que pueden presentarse y que atentan contra el aprendizaje mismo.

En este sentido Senge (1990) define al AO como la capacidad que tienen las organizaciones para crear su futuro a partir de esa característica innata que tienen sus miembros: aprender.

Como se observa Simón tiene razón en su argumento, sin embargo entender el AO como la suma de los aprendizajes individuales resulta algo reduccionista por eso la perspectiva de Senge (1990) complementa la posición de Simón al exponer la posibilidad de un aprendizaje no sólo individual, sino grupal, organizacional y sistémico.

Por otro lado autores como Crossan *et. al.* (1999) referenciados por Dorado (2006) consideran el aprendizaje organizacional como una variable multidimensional que puede ser estudiada a partir de dos dimensiones: una dimensión estática la cual se caracteriza por contener stocks de conocimiento en los mismos individuos, grupos y la misma organización, y una dimensión dinámica referente a los procesos de aprendizaje que permiten la evolución de los stocks de conocimiento a través de los diferentes flujos que permiten crear, difundir y usar el conocimiento.

Peluffo y Contreras (2002) referido por Garzón y Fisher (2008) definen el AO desde un punto de vista individual y uno organizacional. El primero se ajusta bastante bien a la perspectiva cognitiva, ya que dicho aprendizaje no implica un cambio visible en el comportamiento organizacional sino que se supedita a la modificación de la estructura cognitiva de quien aprende. Por otro lado el AO desde el punto de vista organizacional, lo define textualmente como:

“adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización. Es decir “unir juntos los componentes del conocimiento existentes en una nueva forma”.

Esta segunda concepción del aprendizaje organizacional se orienta un poco más a la perspectiva planteada por Senge (1990) quien enfoca el AO desde una perspectiva más sistémica en donde se involucra el individuo, el equipo y la cultura que lo circunda, no obstante Peluffo agrega un aspecto fundamental y varios elementos importantes del AO al afirmar que:

“Diseñar el conocimiento y avanzar por medio de un proceso de cambio implica de disponer de herramientas eficientes...”

Esta frase permite: por un lado reconocer la necesidad de identificar, organizar, diseñar y difundir el conocimiento de la organización, lo que podría llegar a tener la connotación de rediseñar a manera cíclica. Por el otro identificar la necesidad de tener herramientas eficientes para poder como mínimo hacer uso del conocimiento de la organización y finalmente y lo que considero un aspecto fundamental concebir al aprendizaje como un proceso de cambio, en donde coincide con Senge (1990) y como se observará más adelante con Argyris.

Argyris y Schön (1978) referenciado también por Garzón y Fisher (2008) definen el AO no como un fenómeno ocasional, ni esporádico sino como un fenómeno continuo y parte de la sociedad misma, ahora bien según estos mismos autores cuando se habla de aprendizaje se asocia inmediatamente con el término cambio y se asume como algo positivo, sin embargo el cambio también puede ser negativo, por ejemplo las entidades estatales en nuestro mundo actual están plagadas de corrupción que es un comportamiento organizacional indeseable y afecta considerablemente el desarrollo de un país. Argyris y Schön del mismo modo que otros autores también afirman que el AO se da en diferentes niveles y llaman la atención al mencionar la existencia de organizaciones que saben menos que sus miembros, en este sentido también hacen explícita la existencia de un aprendizaje individual y uno organizacional que pueden o no estar vinculados y crecer conjuntamente.

Desde la perspectiva, un poco más operativa, de Barrera (2011) el AO puede definirse como la construcción de procesos al interior de las organizaciones, con el propósito no sólo de contenerlo al interior de esta sino de ponerlo a disposición de sus miembros para que ellos lo apliquen y los transformen como un activo intangible que genera un impacto positivo en el rendimiento empresarial. Esta definición de AO se complementa con las etapas para el AO propuestas por Huber (1991), también referenciado por Alcover, Barrasa, Gil (2004) y Fernández (2014), las cuales comprenden:

1. Adquisición de conocimiento, es la primera etapa del AO según el modelo de Huber (1991) y consiste en adquirir información, a través de la exploración del entorno interno o externo de una compañía. Huber (1991) indica que el aprendizaje del entorno interno se alcanza gracias a la observación vicaria y a los conocimientos que poco a poco se van incluyendo en la organización, mientras que el aprendizaje del entorno externo implica el aprendizaje experiencial y las búsquedas dirigidas. Esta postura del aprendizaje parece coincidir de alguna manera con la propuesta por Glinow *et al.*
2. La distribución de la información, de acuerdo con el modelo de Huber (1991) consiste en compartir la información adquirida con los demás miembros de la empresa, hecho que podría facilitar la combinación de conocimientos de diferentes unidades o subunidades para así tener más información e incluso nuevo conocimiento, sin embargo la amplitud de la distribución del conocimiento dependerá de la relevancia de la información, el poder y el estatus del emisor y el receptor, las distorsiones de la información y la accesibilidad a canales de información.
3. Interpretación de la información, de acuerdo con Huber (1991) implica dotar de significado a la información que se recibe, por tal motivo este proceso requiere mapas cognitivos, la relación de los mapas mencionados con marcos de referencia, la riqueza que poseen los medios de comunicación con los que se transfiere la información y el des aprendizaje.
4. Proceso de almacenamiento y recuperación de la información: que consiste en conservar la información que resulta de utilizada para la organización, con el objeto de poder localizarla y utilizarla en el momento necesario.

Para Huber el aprendizaje sea este individual, grupal u organizacional, se presenta cuando dichos agentes, por llamarlos de alguna manera, son capaces de resolver problemas logísticos y/o interpretativos, por tal motivo considera relevantes las etapas nucleares del proceso de aprendizaje expuestas previamente.

Cabe mencionar un último detalle antes de profundizar en los modelos de AO. Algunos autores afirman que hablar de AO y organizaciones que aprenden es lo mismo, pero hay otros como Alcover y Gil (2002) quien afirma que existen diferencias, ya que el AO intenta dar respuesta a la pregunta ¿cómo aprende la organización?, mientras que la Organización que aprende es aquella que esta permeada por un deseo constante de mejora y renovación, en este sentido el aprendizaje organizacional se hace desde una perspectiva teórica y académica, mientras que cuando se habla de la organización que aprende se alude a la práctica, a la organización que vive la mejora organizacional, la dirección estratégica del negocio y que pone en práctica todo aquello que le sirva para prosperar, en este sentido Fernández (2014) afirma que es el AO, el cual le da a la organización que aprende las condiciones y las herramientas para su crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con Leal, Real y Roldán (2006) la investigación sobre el aprendizaje organizacional ha avanzado lentamente como consecuencia de la ausencia de consenso sobre las dimensiones del AO, de una sólida base común y de la cercanía del concepto sobre otros como lo son: la gestión del conocimiento, el capital intelectual y la memoria organizacional.

Teniendo en cuenta la dificultad anteriormente mencionada Leal *et al.* (2006) proponen a partir de su trabajo 3 perspectivas para abordar la medición del AO las cuales son: *el AO dentro de la literatura del conocimiento organizacional*, la cual se interesa por la creación del conocimiento y los cambios de este a través del tiempo, en esta línea diferentes autores como Nonaka y colaboradores (2001), Crossan y colaboradores (1999), Martínez y Ruiz (2003), Lloria, Moreno-Luzon y peris (2004) referenciados por Leal *et al.* (2006) entre otros, han hecho aporte a esta perspectiva. *El AO como proceso*, entendido como un proceso desarrollado por una serie de etapas que inicia con la adquisición de conocimientos a nivel individual y continúa con el intercambio de los mismos hasta lograr un cuerpo colectivo de conocimientos, es decir que el AO puede ser

definido en términos de un proceso de creación, retención y transmisión, en este sentido dichos modelos tendrán en cuenta dimensiones parecidas a las planteadas por Huber (1991). Finalmente la última perspectiva planteada por Leal *et al.* (2006) es *la capacidad de aprendizaje*, la cual vincula el AO con la capacidad para aprender, seguir un modelo de cambio continuo en donde se indagan y se replantean permanentemente asunciones básicas de los marcos de referencia, en este sentido tendrán en cuenta dimensiones aproximadas a las planteadas por Senge (1990). Granada (2015) coincide con la clasificación planteada por Leal *et al.* (2006) y propone otra perspectiva adicional, el AO orientado a resultados, cuyo objetivo más allá de identificar, analizar y corregir los errores, consiste en generar resultados, esta perspectiva se sustenta en la teoría de la acción propuesta por Argyris y Shön (1978), la cual será explicada en una parte posterior de este documento.

Este estudio se desarrollará basándose en la perspectiva de la capacidad de aprendizaje, no obstante como parte de la revisión del estado del arte, se explicaran diferentes modelos que resultan relevantes en el estudio del AO.

2.2.2. Perspectiva el AO dentro de la literatura del conocimiento Organizacional

2.2.2.1. Modelo de AO propuesto por Nonaka y colaboradores

¿Que se aprende? es quizá la primera pregunta que se presente en la mente de un individuo cuando se habla de aprendizaje, y de la forma más genérica la respuesta es conocimiento y ¿Cómo se crea el conocimiento?. Existen diferentes perspectivas y teorías que intentan dar respuesta a esta pregunta, sin embargo a continuación se dará a conocer uno de los modelos más aceptados que explican la creación el conocimiento en la organización.

El modelo de Nonaka y Teece (2001) referenciado también por Arias y Aristizabal (2008), Acosta, Fisher y Zárate (2014) explica la creación del conocimiento teniendo en cuenta 3 elementos:

1. El proceso SECI: el cual muestra las dos dimensiones del conocimiento: la epistemológica en la que se distingue entre el conocimiento tácito y el explícito y la ontológica donde se reconoce el conocimiento individual y social, y su continua interacción.
2. Ba: que se refiere al lugar, el contexto en el que se crea el conocimiento, y
3. Los bienes del conocimiento, que se refieren a los insumos, los resultados y los moderadores de los procesos de creación de conocimiento.

El proceso SECI

Desde la dimensión epistemológica el conocimiento tácito se define desde el individuo mismo, es decir que tiene su raíz en la acción del propio individuo y su experiencia con el entorno que lo rodea, teniendo en cuenta que es una experiencia completamente individual se trata de un conocimiento difícil de formalizar, de compartir y por su puesto de imitar. Por el contrario cuando Nonaka y Teece (2001) se refieren al conocimiento explícito, lo definen como sistemático y fácilmente transmisible, ya que se encuentra estructurado en forma de fórmulas, manuales, etc. pero ¿Cómo se crea el conocimiento? Para dar respuesta a esta pregunta Nonaka y Teece (2001) referenciado también por Dorado (2006), concluyen que esta creación se presenta cuando el conocimiento tácito se convierte en explícito, a través de los siguientes procesos:

1. Socialización: la cual a través de ejercicios prácticos que implican la proximidad física entre los miembros de la organización y fuera de esta comparan su conocimiento tácito, es decir sus experiencias.
2. Externalización: implica colocar el conocimiento tácito en conceptos explícitos es decir que sean fácilmente accesibles por los otros miembros de la organización. Básicamente se puede comprender como la cristalización del conocimiento en la que se pueden emplear herramientas tales como: historias, analogías o metáforas y este a su vez puede llegar a ser la base del nuevo conocimiento.
3. Combinación: implica la configuración sistemática del conocimiento explícito, es decir que después de ser recopilado el conocimiento este debe ser editado y procesado hacia una nueva forma de conocimiento, la cual será diseminada al interior de la compañía a través de los medios de comunicación usados por

esta, y finalmente ese nuevo conocimiento quedará plasmado en las estrategias de cada área operativa de la empresa.

4. Internalización consiste en incorporar el conocimiento explícito, lo cual se logra a través del “aprender haciendo” ya que allí el conocimiento explícito se pone al servicio del individuo en contexto en el que lo requiere.

Estos 4 procesos de transformación interactúan formando lo que se conoce como la espiral de conocimiento, la cual inicia en el nivel individual pero se expande por secciones, departamentos, organización e incluso comunidades

Ba: Lugar

El conocimiento requiere de un contexto, un lugar el cual no es necesariamente físico para ser creado y utilizado, es decir que para que se cree el conocimiento se requiere de un contexto compartido de cognición y acción. Ba es fundamental para la creación y regeneración del conocimiento, ya que básicamente se trata del lugar y las condiciones en las que se interpreta la información, se crean significados y se ejecutan las conversiones individuales. Existen 4 tipos de Ba:

1. Ba Originario: el cual se supedita a la interacción cara a cara. Se trata de un lugar donde las personas comparten experiencias, emociones y modelos mentales. El Ba originario le permite a la persona trascender sus propios límites e identificarse con los demás, es allí donde emerge el amor, la confianza, el compromiso, etc.
2. Ba del dialogo: Es el lugar donde el conocimiento tácito de los individuos es compartido y articulado de una manera consciente y reflexiva entre las personas, por esto es necesario que se seleccionen los individuos que posean los conocimientos y las capacidades para hacer parte de este proceso.
3. Ba sistematizado: se define en las mismas interacciones y se encarga de ofrecer un contexto para la combinación de conocimiento explícito. Por ejemplo las redes de trabajo, los grupos, bancos de datos, entre otros ofrecen un ambiente virtual colaborativo para hacer posible el Ba Sistematizado.
4. Ba de empleo o uso: se refiere al proceso de internalización que logra el individuo de todo el conocimiento explícito a través de la reflexión.

Los bienes del conocimiento

De acuerdo con Nonaka y Teece (2001) los bienes del conocimiento se refieren a los bienes específicos de una compañía que pueden generarle valor a sí misma, en este sentido y desde una perspectiva sistémica los bienes son los mismos inputs, factores moderadores y outputs del sistema, por ejemplo la confianza se crea como producto de la interacción entre los miembros de la organización, en este sentido es un resultado del proceso de creación de conocimiento, pero al mismo tiempo modera el Ba del conocimiento. Para entender completamente los bienes del conocimiento Nonaka y Teece (2001) proponen categorizarlos en 4 tipos así:

1. Bienes/Activos del conocimiento experiencial: Se refiere al conocimiento adquirido y acumulado por un conjunto de personas sobre diferentes experiencias en su trabajo, teniendo en cuenta que se refiere a un conocimiento tácito compartido entre los miembros de la organización y sus grupos de interés más cercanos, resulta difícilmente comprensible y evaluable. Estos recursos normalmente son difíciles de imitar y pueden dar una ventaja competitiva a la firma.
2. Bienes/Activos del conocimiento conceptual: Se refiere a los conceptos o ideas que tienen los clientes y los empleados de la organización, dicho concepto o idea se logra a partir de la articulación del conocimiento explícito, vía imágenes, símbolos y lenguaje. Básicamente se refiere al valor de la marca.
3. Bienes/Activos del conocimiento sistémico: se refiere a la organización y categorización del conocimiento explícito, por ejemplo: el estado de las tecnologías, las especificaciones de un producto, los manuales, patentes, registros de marcas, etc. Como se observa este es el tipo de conocimiento fácilmente transferible.
4. Bienes/activos del conocimiento de rutina: Se refiere al conocimiento tácito que se ha convertido en acciones, que generalmente se manifiestan como rutinas de comportamiento al interior de las empresas. Por ejemplo: la cultura organizacional.

Basándose en estos tres elementos Nonaka y Teece (2001) concluyen que usando los bienes de conocimiento existentes a través del proceso SECI que se lleva a cabo en un Ba, se crea el conocimiento y con base en cada uno de los productos de la interacción de este sistema se generan las bases de las nuevas espirales de conocimiento.

Una vez comprendido como se crea el conocimiento en una organización, la pregunta que surge es ¿Qué determina la capacidad de aprendizaje de una organización?

Según Prieto y Revilla (2004) La capacidad de aprendizaje se define como:

“...el ritmo con el que la organización aprende a partir de la base de lo que ya conoce... simboliza el potencial que tiene la organización para utilizar sus conocimientos y mantenerlos en un estado de continua evolución y renovación. Hace referencia, por tanto, a los procesos de aprendizaje y a los conocimientos que actúan como input y output de dichos procesos.

La capacidad de aprendizaje de una organización está determinada de acuerdo con Prieto y Revilla (2004) por dos dimensiones fundamentales:

“...una dimensión estática, constituida por los stocks de conocimiento - tácitos o explícitos- inmersos en la organización y que residen en los individuos, los grupos y en la propia organización; y 2) una dimensión dinámica, determinada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de los stocks por medio de la activación de flujos de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento. Así, los stocks de conocimiento son el input y el output de un conjunto de flujos o procesos de aprendizaje.”

Partiendo de estas premisas se mostrarán a continuación algunos modelos del AO.

2.2.2.2. Modelo de AO Propuesto por Daniel Kim

Para Kim (1993) también referenciado por Olarte (2012), las teorías del aprendizaje individual son esenciales para comprender el AO, ya que las organizaciones aprenden a través de sus miembros, por eso, para Kim, resulta relevante diferenciar los niveles de aprendizaje y los mecanismos de transferencia del conocimiento.

Para proponer su modelo Kim se basó en el ciclo de aprendizaje de Kofman y propuso 4 etapas del ciclo de aprendizaje: La observación (O), la evaluación (A), el diseño (D) y la implementación (I), conformado de esta manera el ciclo OADI, a partir del cual

el individuo observa una situación específica, evalúa dicha situación al reflexionar o interpretar la observación que acabó de experimentar, diseña o construye un concepto con base en su experiencia y pone a prueba su concepto o conclusión en una situación concreta.

Para complementar su modelo Kim (1993), Olarte (2012) retoma a Senge (1990), quien da a conocer la importancia de la memoria, desde una perspectiva dinámica, en el ciclo de aprendizaje y vincula a los modelos mentales, ya explicados en una parte previa de este documento, y la influencia que estos tienen sobre los nuevos aprendizajes del individuo. De esta manera Kim desagrega el aprendizaje en dos tipos: por un lado se encuentra el aprendizaje de tipo operacional⁴ que hace referencia al saber hacer, al procedimiento que se debe hacer para hacer una tarea en particular, por ejemplo usar un computador para hacer una carta, y por el otro lado se encuentra el aprendizaje conceptual⁵ que implica la pregunta del por qué hacer las actividades de una determinada manera, lo cual desafía la naturaleza de las condiciones dominantes, en este sentido se da un ciclo de este tipo:

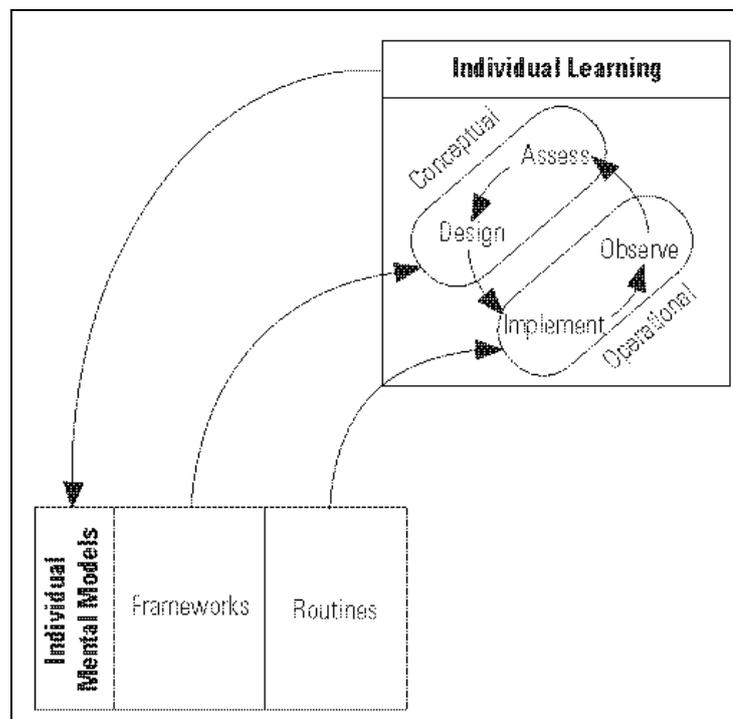


Figura 1. Modelo de aprendizaje individual. OADI. Individual Mental Model (IMM). Fuente: (Kim, 1993)

⁴ El aprendizaje operacional genera nuevas rutinas que se ejecutan en lugar de las antiguas.

⁵ El aprendizaje conceptual crea cambios en los marcos, que conducen a nuevas formas de ver el mundo

Por otra parte, el aprendizaje organizacional del modelo de Kim (1993) referenciado también por Olarte (2012), implica algo que él denomina Modelos Mentales Compartidos, por eso a partir del momento se hablará del modelo OADI –SMM, el cual consiste en el intercambio de los diferentes modelos mentales individuales y colectivos, ya que los cambios en los modelos mentales individuales afectan el aprendizaje de la organización y por lo tanto los modelos mentales compartidos. Es importante tener en cuenta que no todos los aprendizajes individuales afectan el aprendizaje de la organización, por ejemplo, si yo aprendo sobre ilustración infantil, eso no afectará el aprendizaje organizacional de la empresa de autos para la cual trabajo actualmente.

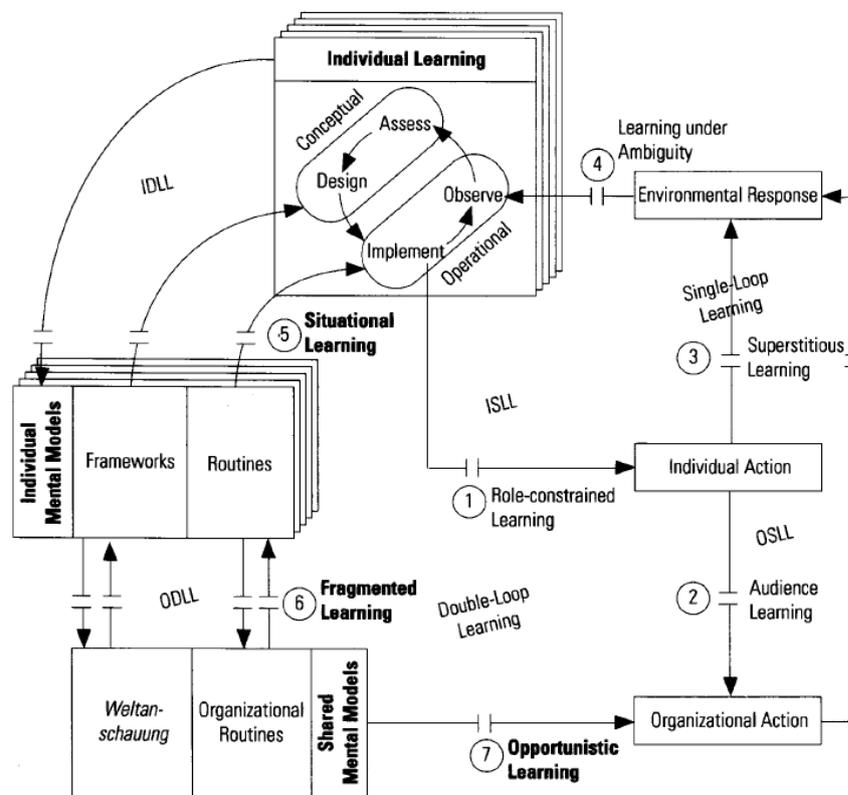


Figura 2. Modelo de AO: ciclos completos e incompletos. Fuente: (Kim, 1993; Olarte 2012)

La figura 2 muestra la forma en cómo se lleva a cabo el aprendizaje organizacional de doble circuito, hecho que se produce cuando los modelos mentales individuales se incorporan a los de la organización por medio de modelos mentales compartidos. De acuerdo con Kim (1993) es relevante que los individuos mejoren sus modelos mentales individuales, ya que al hacer estos modelos explícitos se encuentra el conocimiento de la organización, tanto el saber, como el saber hacer de la misma y se obtienen los nuevos modelos mentales compartidos. Cabe aclarar que los nuevos modelos mentales

tienen información sobre los nuevos marcos, las nuevas rutinas y la forma en como el nuevo conocimiento encaja entre los nuevos marcos y rutinas.

2.2.2.3. Modelo de Crossan, Lane y White: Modelo de las 4i.

El modelo de AO propuesto por Crossan y colaboradores (1999) parte de las estrategias de renovación a las que se enfrentan las organizaciones y que implica tensión entre fuerzas de la compañía. Para comprender su modelo es necesario conocer las 4 premisas que lo componen, las cuales se explicarán a continuación.

Premisa 1: toda estrategia de renovación implica una tensión entre lo que Crossan, Lane y White (1999) llamaron exploración y explotación. La exploración hace referencia al proceso a través del cual el aprendizaje se transfiere del individuo al grupo y luego este se institucionaliza quedando embebido en la estructura, la estrategia, el sistema, etc. Este proceso también recibe el nombre de feed forward. Por otra parte, la explotación funciona exactamente al contrario, ya que se enfoca en cómo el aprendizaje institucionalizado genera impacto en el grupo y los individuos, a este se le conoce también como feed back.

Premisa 2: afirma que el AO es multinivel, es decir que ocurre tanto a nivel individual, como grupal, como organizacional. Crossan, Lane y White (1999) respaldaron este argumento con las posiciones de Nonaka y Teece (2001) y Simón (1991), quienes afirman que las nuevas ideas ocurren en los individuos, pero aseveran que dicho conocimiento generado individualmente no se sostiene de manera independiente a la organización, de hecho algunos significados compartidos se institucionalizan y se convierten en artefactos organizacionales.

Premisa 3: Vincula los diferentes niveles expuestos en la premisa 2 con procesos psicológicos y sociales, en este sentido Crossan, Lane y White (1999) proponen la ocurrencia de 4 procesos: intuición, interpretación, integración e institucionalización.

1. Intuición: De acuerdo con Crossan, Lane y White (1999) para explicar la intuición necesariamente se debe recurrir al subconsciente, ya que este se conforma, además de otras cosas, por patrones que han sido construidos a partir de

la experiencia, de tal manera que cuando una persona se enfrenta a una situación similar a una o varias situaciones vivenciadas previamente por él mismo, es posible que responda efectivamente a la misma, porque ya ha generado un patrón de respuesta previo, no obstante si llegase a preguntarle al individuo cómo supo qué debía hacer en esa situación, será difícil para él explicarlo. Cabe anotar, de acuerdo al modelo de Crossan, Lane y White (1999), que la intuición puede darse por reconocimiento de patrones, como lo hace el experto, quien usa el proceso de explotación de las experiencias del pasado, pero también puede darse exploración, como lo hace el emprendedor, quien es capaz de hacer nuevas conexiones o relaciones entre posibilidades que no se habían identificado previamente, generando de esta manera nuevas perspectivas.

La intuición ocurre en el nivel individual pero puede extenderse al grupal.

2. La interpretación: Consiste en explicar una idea a otros a través de palabras y/o acciones, para hacer esto posible se usan con frecuencia las metáforas, ya que gracias a ellas se pueden relacionar conceptos familiares con nuevos conceptos y así dar a conocer con mayor facilidad los nuevos conocimientos a un grupo de personas. Básicamente la interpretación se logra gracias a: en primera instancia el lenguaje, ya que este facilita el desarrollo de mapas cognitivos que permiten describir corazonadas, sensaciones, en definitiva, intuiciones, así mismo como facilita el desarrollo de la comprensión y el significado compartido y en segunda instancia, gracias al contexto o entorno, ya que la interpretación se produce en el lugar donde la persona opera y abstrae datos, aspecto importantísimo para la comprensión del significado.

La interpretación va más allá del individuo, por eso se integra en el nivel grupal.

3. La integración: Consiste en desarrollar una visión compartida en un grupo, con el objeto de ejecutar acciones coordinadas, no obstante para lograrlo es necesario que exista un diálogo continuo entre los miembros del grupo o comunidad y unas prácticas compartidas, lo que genera una mente colectiva y unas acciones adaptadas y negociadas.

La integración se da a nivel grupal.

4. La institucionalización: Consiste en embeber el aprendizaje individual y grupal al organizacional, no obstante para hacerlo es necesario que esa acción

coordinada lograda en el proceso de integración, se incluya a los sistemas formales de la organización por medio de planes, los cuales al tener consecuencias positivas se incluirán dentro de las rutinas de la organización, quedando así incluidos dentro del sistema, estructura, procedimiento, entre otros. A esta conversión en rutina Simón (1991) referenciado por Crossan, Lane y White (1999), le llama Sistemas diagnósticos, los cuales se usan para regular el día a día de las rutinas de negocio. Desde la perspectiva de Crossan y colaboradores se trata de explotación, pero también existe la exploración, que en términos de Simón se trata del sistema de interacción, el cual considera cómo el futuro de la organización puede ser diferente al presente.

La institucionalización ocurre a nivel organizacional.

Premisa 4: La cognición afecta la acción y viceversa, situación que se ve representada en cada una de las premisas previamente descritas.

A continuación en la figura 3, se observa cómo funciona el modelo planteado por Crossan y colaboradores, el cual ha sido descrito en las 3 primeras premisas del modelo.

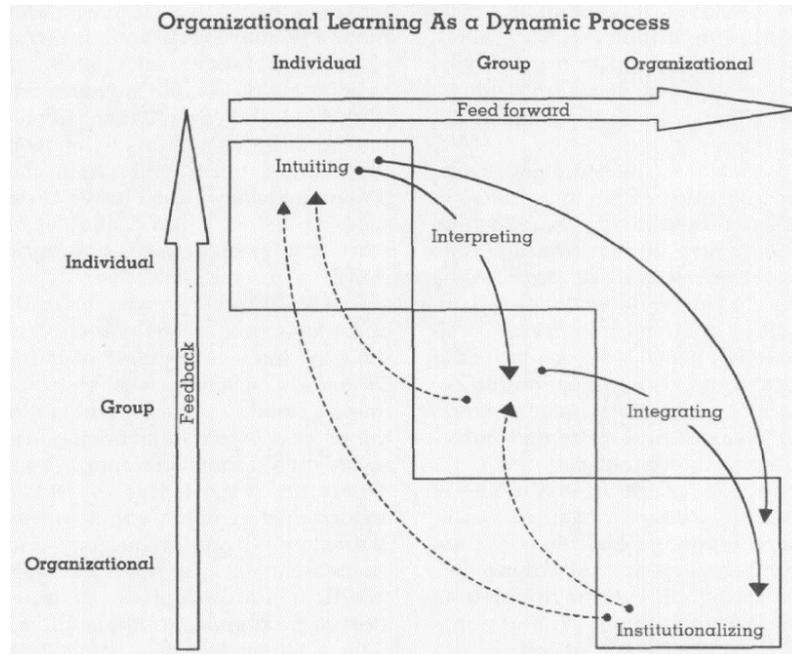


Figura 3. Modelo Crossan y colaboradores. Fuente: (Crossan, Lane, White, 1999)

Como se observa el modelo de Crossan y colaboradores muestra un aprendizaje organizacional que se lleva a cabo de una manera cíclica, a través de procesos psicológicos y sociales llevados a cabo en diferentes niveles, sin embargo algo que llama la aten-

ción de este modelo y que tímidamente menciona, es la característica biológica del individuo, quien debido a su composición anatómica y fisiológica puede recuperar información, generar patrones y utilizarlos. Es claro que los autores no mencionan la anatomía del ser humano, ni la incluyen explícitamente en su modelo, pero al mencionar sus capacidades y su funcionalidad lo insinúan, aspecto que resulta relevante y que posteriormente se relacionará con las barreras para el AO.

2.2.3. Perspectiva del AO como resultado

2.2.3.1. Modelo de AO propuesto por Argyris y Shön

Argyris y Shön (1978) afirman que el AO es un fenómeno endémico y continuo en nuestra sociedad, el cual se presenta en diferentes niveles, se manifiesta teniendo en cuenta tanto teorías de la acción como las teorías en uso y presenta aprendizajes de bucle simple y doble.

La teoría de la acción se basa en el conjunto de valores y creencias de un individuo que le permiten predecir ciertas situaciones y comportamientos, que a su vez permiten actuar de una manera en una situación determinada. En resumen:

“En una situación S, si usted desea alcanzar una consecuencia C, bajo unos supuestos a...n, debe hacer A.” (Argyris y Shön, 1978)

Este tipo de pensamiento, basado en la teoría de la acción, funciona cuando las personas deben enfrentarse a situaciones rutinarias en donde las normas y los procesos ya han sido embebidos por la organización, de hecho es posible que en estos casos la creencia sobre la forma en cómo se debe actuar y la forma en cómo los individuos actúan realmente pueden coincidir, no obstante en otras oportunidades es evidente que lo que cree un individuo y la forma en cómo se comporta son incongruentes, y es en este momento dónde se pone en evidencia lo que Argyris y Shön denominaron las teorías en uso, las cuales sólo pueden ser inferidas a partir de la observación del comportamiento y se refieren a las creencias e imágenes que cada individuo construye en la interacción con el ambiente, no a los cursos de acción o de comportamiento institucionalmente aceptados (Christensen, 2008). Las teorías en uso de los miembros de una organización

se encuentran en constante cambio, ya que deben responder a las transformaciones del entorno a través de la detección de errores (Cortés y Pérez, 2007; Granada, 2015),

Los miembros de una organización actúan teniendo en cuenta las imágenes y mapas mentales compartidos, de acuerdo a estos sus comportamientos en determinadas situaciones tendrán unas consecuencias esperadas por ellos, no obstante cuando dichas expectativas no se confirman, los miembros pueden modificar las imágenes y mapas mentales compartidos, con las respectivas consecuencias en el comportamiento o la acción, a este proceso Argyris y Shön (1978), también referenciado por Castaño (2009), le llamaron aprendizaje de bucle simple, sin embargo este aprendizaje funciona principalmente para las tareas rutinarias que se realizan dentro de un marco de referencia constante para la ejecución, ya que no pone en entredicho las normas institucionales o los fundamentos para la acción; por otro lado el aprendizaje de bucle doble consiste no sólo en la detección del error o la contradicción en la ejecución de las tareas diarias sino que implica una modificación de los valores y normas institucionalizadas y con ello llevar a un proceso de transformación estructural.

2.2.4. Perspectiva del AO como capacidad de aprendizaje organizativo

2.2.4.1. Modelo de AO propuesto por Garzón y Fisher

El AO es estudiado por Garzón y Fisher (2009) desde la perspectiva de la capacidad del AO y a partir de investigaciones previas de Garzón (2005) concluyen que la capacidad de aprendizaje es multidimensional y se encuentra determinada por las variables que conforman su modelo y se explican a continuación:

1. Tipos de conocimiento: De acuerdo al modelo de Garzón (2009) existen 3 tipos de conocimiento: la concepción del tácito y el explícito coinciden con la ya realizada por Nonaka en su modelo, y el conocimiento virtual Garzón lo define como un momento en el que las acciones grupales se dirigen a una meta específica, por tanto los miembros a partir de las continuas interacciones para alcanzar la meta propuesta, viven un momento de comprensión compartida, en este

momento el conocimiento tácito se convierte en explícito y se aplica. Cabe anotar que todo el proceso de conversión del conocimiento se basa en el proceso SECI explicado por Nonaka y que el conocimiento virtual también se evidencia en el Ba explicado también por Nonaka y referenciado también por Acosta, Fisher, Zárate (2014).

2. Fuentes: Se refieren a las diversas situaciones que pueden ser usadas para generar aprendizaje tales como: las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las redes, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, la historia y los supuestos.

3. Las condiciones del AO: para que el conocimiento pueda ser conservado, transmitido y creado al interior de una empresa, es necesario que se brinden circunstancias necesarias para ello, *Garzón et al.* (2009) indica que para ello es necesario que la organización cuente con:

- Competencias, se definen en este modelo no sólo con la triada del saber ser, saber hacer y saber saber, sino que desde una postura más administrativa implica el uso apropiado de los recursos en toda su extensión.
- Comunidades de práctica entendidas como un grupo de personas quienes ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, comparten sus experiencias, en lugares formales o informales, y aprenden de estas (Wenger 1998; Snyder y Wenger, 2000; Vásquez, 2011)
- Comunidades de compromiso, de acuerdo con Senge *et al.* (2002), Robbins y Judge (2013) y Garzón (2009) se entienden como un equipo de individuos que generan un visión compartida colectiva y junto con ella unos valores y comportamientos aceptados para lograr sus propósitos, básicamente a partir de esquemas mentales compartidos generan una identidad de grupo (Senge *et al.*, 2002)
- Comunidades de aprendizaje, de acuerdo con Garzón (2009) se refieren a unidades autónomas de trabajo que adquieren conocimientos de manera flexible sin restricciones departamentales o divisionales o cualquier otro. Normalmente poseen unos valores, rituales, lenguaje y normas propias.
- Memoria organizacional se entiende como la capacidad que tiene la organización de recordar a través de mecanismos como el aprendizaje, la producción del conocimiento y la retención del mismo, lo cual se logra por medio de redes corporativas, blogs, videos, mapas de operación, ma-

pas de conocimiento, sistemas de almacenamiento entre otros (De Souza, 2014).

4. Sujetos de aprendizaje Organizacional: Siguiendo el modelo de Garzón (2009) y sus explicaciones, los sujetos involucrados en el AO son:

- El individuo, construye el aprendizaje individual, el cual no sólo implica aprender nuevos contenidos sino aprender a usar esa nueva información en procesos aplicado en contextos específicos dando así lugar a la actualización del conocimiento y su aplicación en campo.
- El equipo, construye el aprendizaje de equipo, el cual se ha hecho posible gracias al abandono de los modelos organizacionales mecanicistas y a la aparición de modelos orgánicos que conforman equipos que llevan a cabo 5 actividades principales: solución de problemas sistemática, experimentación de nuevos enfoques, aprendizaje de su historia y experiencia pasada, aprendizaje de mejores prácticas y transferencia rápida (Alcover, Barrasa, Gil, 2004). Estas 5 actividades llevan a los equipo a tener una actitud de aprendizaje y una disposición al cambio
- La organización, construye el aprendizaje organizacional, el cual permite a partir del aprendizaje personal y la espiral de creación de conocimiento aumentar la capacidad empresarial en todo sentido.
- Y las organizaciones con las que se interactúa, construye el aprendizaje inter organizacional.

5. Variable cultural para el aprendizaje organizacional: de acuerdo con Shein (1986) citado por Arbaiza (2014) la cultura organizacional se define como:

“...el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, desarrollo o descubrió en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionan lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas, y por ende ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Otros autores como Chiavenato (1995), Mitzberg, Brian y Voyer (1997), Meléndez (2008), Shermerhorn, Osborn, Uhl Bien y Hunt (2011) citados por Arbaiza (2014), de-

finen la cultura organizacional como un sistema de creencias y valores compartidos que generan patrones de comportamiento, a partir de este conjunto de definiciones y otras más, Garzón (2009) define la cultura organizacional como el sistema de significados compartidos por los miembros que los identifica como grupo y al mismo tiempo los diferencia de otro tipo de grupos. En este sentido las variables que consideró importante tener en cuenta a la hora de definir esta variable fueron: El concepto del ser humano, el sistema cultural y el clima organizacional.

2.2.4.2. Modelo de Yeung, Ulrich, Nason y Glinow

El modelo presentado por Glinow y colaboradores (1999) también referido por Peñalva y Ramírez (2010), comprende 3 elementos fundamentales: el contexto del negocio, el cual afecta la capacidad de aprendizaje y esta última a su vez afecta la ejecución del negocio, que corresponde al tercer elemento del modelo, sin embargo para vislumbrar qué comprende cada elemento y cómo funciona, a continuación se explicará cada una de sus partes:

1. El contexto del negocio, hace referencia al entorno que rodea al negocio y que a su vez determina la forma en cómo aprende la organización, el estilo de aprendizaje que asume y las posibles barreras a las que se ve enfrentada. El contexto para el modelo de Glinow y colaboradores (1999) comprende 3 variables: las características de la industria, las estrategias de negocio basándose en la teoría de Porter y la de cultura de negocio basándose en la de Quinn *et al.*
2. La capacidad de aprendizaje, este es el elemento más robusto del modelo y comprende la generación de ideas, la generalización de las ideas y las incapacidades del AO.

De acuerdo con Glinow y Colaboradores (1999) la generación de ideas es determinante para la capacidad del AO, sin embargo existen diferentes vías para generar ideas, las cuales dependen de los estilos de aprendizaje que tenga la organización, en este sentido los autores mencionados propusieron 4 estilos de aprendizaje los cuales se desarrollan en un continuo de 2 ejes: el *eje vertical* y, expone un continuo de la exploración a la explotación y el *eje horizontal x*, ex-

pone un continuo de la experiencia de otros a la experiencia directa de sí mismo, estos dos ejes dan origen a 4 estilos de aprendizaje diferentes:

- a. Estilo de experimentación, el cual se caracteriza por probar nuevas ideas y ser receptivo a la prueba de nuevos productos y procesos.
- b. Estilo de adquisición de competencias, cuyo aprendizaje se construye por medio de: el reclutamiento de la fuerza laboral de la competencia, la inversión en actividades de entrenamiento, la generación de alianzas estratégicas con empresas que contienen la competencia deseada, entre otros.
- c. Estilo de Benchmarking, este estilo facilita el aprendizaje al adoptar y adaptar al interior de la empresa, el conocimiento desarrollado por otras empresas.
- d. Estilo de mejora continua, consiste en aprender resolviendo problemas identificados, partiendo de la experiencia lograda con determinados tipos de problemas, hecho que le permite a la empresa tener dominio en un campo específico del saber.

De acuerdo con el estilo de AO predominante en las compañías, cada una generará ideas de manera diferente.

Por otra parte la generalización de ideas, de acuerdo con Glinow y colaboradores (1999), consiste en la capacidad organizacional de transferir las innovaciones a través de todas las barreras y/o limitantes de la empresa, que pueden ser: a) de tiempo, b) verticales, refiriéndose a la transferencia de conocimientos a través de los diferentes niveles jerárquicos, c) horizontales, es decir que las ideas pueden compartirse entre unidades funcionales o de productos o servicios d) externos, entendiéndose como la transferencia de conocimientos en la cadena, proveedor-empresa-cliente y e) geográficos, es decir que las ideas y conocimiento trascienden las fronteras físicas. En este sentido la generalización requiere, en primer lugar el reconocimiento de la existencia de barreras para el AO y estrategias para superarlas, en segundo lugar la vinculación de las nuevas ideas con la estrategia de la compañía, en tercer lugar la adaptación de las ideas a las condiciones actuales de la organización, a lo que Glinow y colaboradores llamaron pensamiento contingente, en cuarto lugar el dominio de las capacidades alcanzadas que im-

plica la institucionalización de las mismas para que impacte la mayor proporción del negocio posible y por último un espacio de intercambio o para compartir ideas entre los miembros de la empresa.

Las incapacidades del AO por su parte, representan obstáculos importantes para el modelo, ya que algunas impiden la generación de ideas y otras la generalización de las mismas, no obstante el pormenor de cada barrera será detallado en el apartado correspondiente a barreras del AO.

3. Ejecución del negocio, aunque puede haber bastantes consecuencias de la capacidad de aprendizaje, para Glinow y colaboradores (1999), las principales son: la innovación, referente a la capacidad de experimentar y tomar riesgos, y la competitividad referente a la habilidad del negocio de competir en su nicho de mercado y alcanzar una posición determinada.

Aun cuando se exponen los diferentes elementos que hacen posible el aprendizaje organizacional, es importante notar su contraparte, es decir que las mismas dimensiones que conforma el AO pueden constituir una barrera para el mismo.

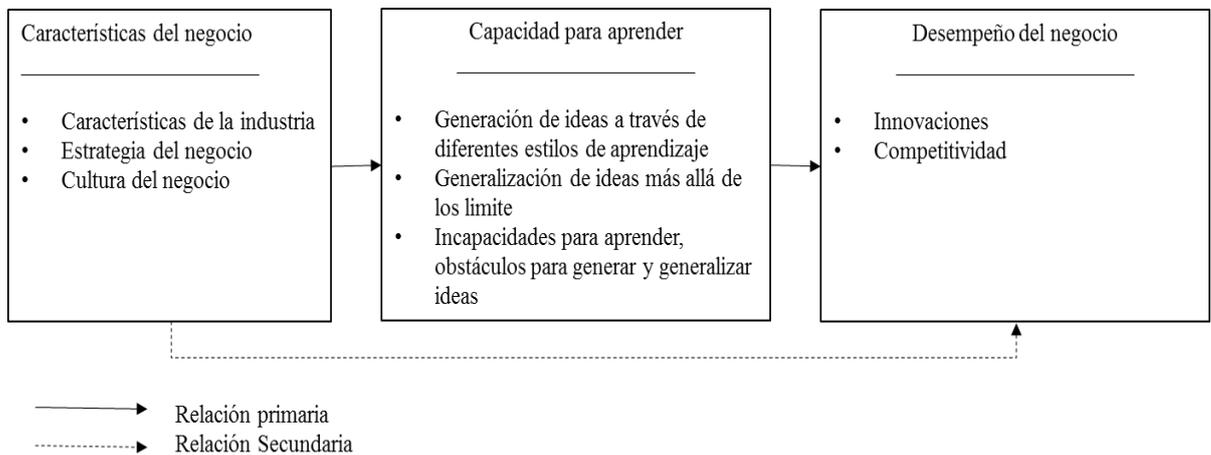


Figura 4. Modelo de Glinow y colaboradores. Fuente: (Glinow *Et al.*, 1999)

2.3. BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de Lengua Española (DRAE), el término barrera es un sustantivo que proviene del latín barra y significa obstáculo entre una cosa y otra, partiendo de dicho concepto se expondrán a continuación los diferentes obstáculos que impiden, frustran o dificultan el aprendizaje en la organización.

Teniendo en cuenta que los modelos de AO son variados, las barreras también lo son y de acuerdo a cada modelo pueden presentarse obstáculos de diferente índole.

El modelo de Kim (1993) referenciado también por Peñalba y Ramírez (2010) muestra algunas barreras del AO, a las que él denominó ciclos de aprendizaje incompletos y se explican así:

1. Aprendizaje situacional y consiste en que en ocasiones los miembros de una compañía resuelven una dificultad en un momento determinado pero después olvidan como lo resolvieron o no codifican esa experiencia, hecho que impide hacer la respectiva transferencia.
2. Aprendizaje fragmentado, se refiere a que el aprendizaje de los miembros de la organización no necesariamente es el mismo aprendizaje que tiene la organización es decir que se presenta una ruptura entre los IMM y los SMM.
3. Aprendizaje Oportunista, consiste en hacer uso de los SMM en las oportunidades en que la organización lo requiera para enfrentar una dificultad, ya que usualmente trabaja a partir de IMM.

March y Olsen (1975) referido por Kim (1993), Peñalba (2010), también identifican 4 ciclos del aprendizaje incompletos o barreras:

- Rol restringido, este ocurre cuando el aprendizaje individual, no tiene efecto sobre la acción del individuo, puesto que su rol lo limita.
- Aprendizaje de audiencia, se presenta cuando el individuo afecta la acción organizacional de una forma ambigua.
- El aprendizaje supersticioso, se presenta cuando no existe una conexión real entre la acción organizacional y las condiciones del medio.

- Aprendizaje bajo ambigüedad, se presenta cuando no hay claridad sobre el efecto de la acción individual, sobre la organizacional y de esta última sobre el ambiente.

Por otro lado los retos que implica el modelo de Crossan y colaboradores (1999), se concentran en la tensión que ocurre entre el asimilar nuevos aprendizajes o lo que ellos denominaron feed forward y utilizar y explotar el que ya se aprendió, también denominado proceso de feed back. Especialmente se observa un obstáculo entre:

- La interpretación y la integración, ya que implica compartir con el grupo, los mapas cognitivos construidos individualmente, lo cual requiere una capacidad comunicativa con palabras y acciones. Una vez superado este primer obstáculo aparece otro, referente a la interpretación colectiva, ya que no necesariamente todos deben comprender el mismo significado sobre el mapa mental expuesto, en este sentido sólo se puede reconocer que existe un conocimiento y una comprensión compartida cuando se genera una acción coherente entre los miembros del grupo y
- La institucionalización y la intuición. Este es un obstáculo importante, ya que la institucionalización puede expulsar la intuición, debido a que el lenguaje y la lógica proveniente de la mente colectiva representan fuertes barreras para el cambio de visión, además todos los miembros deben retroceder, en el sentido de que deben reiniciar todo el ciclo hasta llegar nuevamente a la institucionalización del nuevo aprendizaje. Por otro lado aterrizando el proceso de institucionalización a intuición Crossan y colaboradores ponen de manifiesto una barrera completamente operativa pero válida, la asignación de recursos, la cual en ocasiones puede impedir el desarrollo de nuevas perspectivas y caminos para la organización.

Adicional a las barreras explícitamente mencionadas por Crossan y colaboradores, vale la pena considerar que en el nivel individual puede aparecer otra barrera en el AO, las enfermedades de tipo profesional o accidentes que sufran los integrantes de un grupo, ya que si alguna/o pone en riesgo su capacidad comunicativa o interpretativa puede retrasar procesos de aprendizaje organizacional. Cabe mencionar que es un aporte del autor de este documento no corresponde explícitamente a posturas de Crossan *Et al.*

Desde los planteamientos teóricos de Argyris y Shön los valores usados por las personas para diseñar sus acciones son muy importantes, de hecho se circunscriben en modelos, teniendo en cuenta que este apartado se enfoca en las barreras del AO, sólo se estudiará el modelo I planteado por Argyris. En el modelo I se evidencian 4 valores importantes: controlar el propio entorno, intentar ganar y no perder, reprimir los sentimientos negativos y ser lo más racional posible, sin embargo estos valores generan lo que Argyris y Shön, referenciado por Christensen (2008), denominan las rutinas defensivas las cuales permiten, autorizan y recompensan acciones de autoprotección que a la vez refuerzan un modelo unilateral y descendente en la organización además de consolidarse como un obstáculo para el AO.

Algunas de las barreras defensivas provenientes del modelo I pueden ejemplificarse de la siguiente manera:

- Asuma riesgos pero no se equivoque.
- Mantenga a los demás informados pero oculte los errores
- Trabaje en equipo pero recuerde que lo que importa es su desempeño individual
- Exprese sus ideas con autonomía pero no contradiga a sus superiores.

El objetivo de las barreras defensivas es proteger la autoimagen y el control de quien no quiere enfrentar la brecha entre la teoría de acción (valores expresados) y la teoría en uso (valores usados), de esta manera el individuo no se expone a la vergüenza, pero claramente impide el aprendizaje, ya que no sólo emite mensajes incongruentes sino que adicionalmente dichos mensajes son incuestionables, situación que provoca dinámicas organizacionales caracterizadas por la evitación, la incertidumbre, la conformidad, la falta de comunicación, la aversión al riesgo y un liderazgo cuyas estrategias de acción se concentran en: defender su posición, evaluar los pensamientos y las acciones de los demás y atribuir causas a todo lo que un individuo trata de comprender (*Christensen, 2008*).

Teniendo en cuenta la ejemplificación de algunas rutinas defensivas y la explicación de las barreras defensivas de acuerdo con el Modelo I, Argyris (1990) manifiesta que algunas organizaciones operan con base en el ocultamiento, en este sentido es necesario fingir que las contradicciones no existen, lo que impide que sean modificadas o

discutidas, por tal motivo Argyris (1999), referenciadas también por Cortés y Pérez (2007) y Peñalba (2010), propone explícitamente las siguientes rutinas defensivas u obstáculos para el AO :

1. “El aprendizaje supersticioso”, el cual ocurre cuando se cree que determinadas rutinas conllevan al éxito de ciertos resultados, aun cuando no se tiene prueba de ello o peor aún se tiene evidencia contraria, hecho que impide la revisión de las rutinas y por tanto el AO.
2. “Las trampas de competencia”, ocurre cuando se logra un alto grado de competencia en una rutina de trabajo determinada, ya que las personas se resisten a aprender nuevas formas de realizar su trabajo.

Senge (1990), también referido por Cortés y Pérez (2007), Gómez, Gurrola y Villareal (2013), denominó algunas de las barreras que puede presentar el AO de la siguiente manera:

1. “Yo soy mi puesto”: ocurre cuando los empleados se ocupan exclusivamente de su puesto de trabajo y de las tareas del mismo, sin comprender cómo estas impactan a otros sistemas de la misma organización.
2. “El enemigo externo”: esta barrera es también resultado de “yo soy mi puesto” y consiste en pensar que el origen de cualquier problema es externo, por tal motivo se culpa a otras personas o divisiones cuando algo sale mal.
3. “La ilusión de hacerse cargo”: consiste en responder reactivamente a los diferentes problemas.
4. “La fijación en los hechos”: consiste en concentrarse en los hechos de ocurrencia actual y percibidos como repentinos, olvidando el patrón de comportamiento de los mismos, es decir la evolución misma de las situaciones para identificar las causas de dichos patrones y de esta manera aprender, más que reaccionar a situaciones inmediatas.
5. “La parábola de la rana hervida”: se refiere a la dificultad de observar los cambios lentos y graduales que se dan en una empresa o en un contexto, hecho que impide tomar acciones oportunas.
6. La ilusión de “que se aprende con la experiencia”: se refiere a la incapacidad de aprender a partir de las consecuencias de nuestros actos, ya que al me-

nos en el plano organizacional las consecuencias de las decisiones tomadas, se experimentan muchos años después y probablemente ya no se pueda aprender de ellas o no al menos por ensayo y error.

7. “El mito del equipo administrativo”: Se refiere a que la formación de equipos multidisciplinarios para solución de problemas resulta conveniente para solucionar problemas rutinarios, pero no para solucionar problemas trascendentes, ya que el miembro de cada división o especialidad debe demostrar la solidez de su equipo o división así mismo como su experticia, hecho que les impide indagar y aprender de problemas más complejos.

Como se había mencionado en el apartado de modelos del AO, las incapacidades propuestas por Glinow *et al.* (1999) también referidas por Peñalba y Ramírez (2010) pueden afectar la capacidad de aprendizaje organizacional, ya sea porque interfieren con la generación o con la generalización de ideas, en este sentido los autores proponen las siguientes incapacidades:

1. Ceguera: Consiste en la incapacidad de identificar las brechas existentes entre el estado actual de la organización y el deseado, hecho que le impide reconocer no sólo los problemas sino también las oportunidades. Impacta la generación de ideas.
2. Simplicidad: Se refiere a la incapacidad para hacer análisis suficientes a los procesos, rutinas programas, etc., de tal manera que la explicación a diversos hechos se condicionan a respuestas obvias. Impacta la generación de ideas.
3. Homogeneidad: Consiste en tener una sola perspectiva de los problemas. Impacta la generación de ideas.
4. Acoplamiento estrecho: Se refiere al tipo de administración altamente jerarquizada, rígida y centralizada que facilita la generación de ideas uniformes, las cuales afectan la capacidad de adaptación de la empresa a las transformaciones del entorno. Impacta la generación de ideas.
5. Parálisis: Consiste en la incapacidad de la empresa para actuar o implementar nuevos procedimientos, ya sea porque se refuerzan conductas que impiden el cambio, por reglas muy rígidas u otras situaciones. Impacta la generalización de ideas.
6. Aprendizaje supersticioso: Consiste en la mala interpretación de la experiencia alcanzada, lo anterior se debe a: limitada disponibilidad de la informa-

ción, fabricación de significados y creación de mitos irracionales. Impacta la generalización de ideas.

7. Difusión deficiente: Se refiere a la incapacidad para usar los diferentes medios de comunicación para hacer circular la información, dicha situación puede ocurrir por dinámicas de poder o por la obstrucción de feudos políticos. Impacta la generalización de ideas.

Siguiendo a Markins y Watkins, referidas por Nieto y Ortega (2006), algunas de las barreras del AO que concluyen desde su modelo son:

1. La incapacidad aprendida, entendida como la pasividad y desmotivación de los miembros de una organización ante las oportunidades de aprendizaje. Es posible que este tipo de conductas se presenten en las organizaciones, especialmente en aquellas donde existe un sistema de recompensa que refuerza o premia este tipo de conductas.
2. La visión de túnel, hace referencia a estudiar las diferentes situaciones de la empresa desde una perspectiva única, olvidando la visión sistémica y los efectos colaterales de cada decisión tomada y/o implementada en la organización.
3. El aprendizaje truncado, consiste en la interrupción de los procesos de aprendizaje, ya sea porque las empresas sólo realizan pequeños cambios sin hacerse cuestionamientos profundos sobre su modo de hacer o por paralización frecuente de dichas iniciativas, situación que impide un mayor nivel en los procesos de aprendizaje organizacional.

Geranmayeh (1992), referido por Alvarado (2009), identifica dos barreras más en el AO:

1. El mito de la infalibilidad, en el que se tiene la idea de que los directivos no cometen errores.
2. Matar al mensajero: Consiste en castigar a quien porta una mala noticia, de esta manera la organización evita la difusión de los errores o fracasos y de esta manera limitan su posibilidad de aprender de esas situaciones.

Por otra parte García (2010), referido por Alvarado (2009), considera otras barreras del AO:

1. La ilusión jurdicista, la cual explica que los problemas de una organización pueden solucionarse al expedir una norma, olvidando que las normas son útiles sólo si responden a una realidad particular, no obstante si esa realidad cambia se hace necesario replantear las normas, de no hacerlo se presentará el incumplimiento de las mismas. Es posible que esta barrera coincida con la homogeneidad planteada por Glinow y colaboradores, ya que la normatividad limita las perspectivas que puedan tenerse sobre una misma situación y en este sentido podría también coincidir con la de Markins y Watkins orientada a la visión de túnel.

2. La ilusión pedagógicista: aunque suene paradójico una de las barreras del AO puede ser: tener un abordaje pedagógico educativo, ya que se busca a través de este que los miembros de una organización concilien intereses y generalicen una visión, no obstante la perspectiva que es usada para educar puede estar muy lejos de la realidad organizacional, en este sentido puede reconocerse como una barrera, más que un elemento sinergizador del AO.

La información relacionada con los principales modelos expuestos y sus barreras se pueden resumir en la tabla 1.

Tabla 1. Perspectivas, Modelos y Barreras del AO.

Perspectivas del AO	Literatura del Conocimiento Organizacional			El AO como proceso	El AO desde la capacidad de aprendizaje		El AO como resultado
Concepto de Perspectiva	Se centra en el proceso de creación de conocimiento			Vincula al aprendizaje con una serie de etapas a surtir en una organización	Se enfoca en los procesos de mejoramiento continuo de las organizaciones a partir del cuestionamiento de marcos de referencia básicos		Se centra en los productos del aprendizaje
Modelos Asociados a perspectivas	Modelo de Nonaka	Modelo de las 4i	Modelo Daniel Kim	Huber	Garzón y Fisher	Glinow <i>et al.</i>	Argyris y Shön
Elementos característicos del modelo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso SECI 2. Ba 3. Bienes del conocimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tensión entre la exploración y la explotación. 2. El aprendizaje ocurre en el nivel, individual, grupal y organizacional. 3. Ocurre 4 procesos: intuición, interpretación, integración e institucionalización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciclo OADI 2. Modelos mentales individuales 3. Modelos mentales compartidos 	Etapas del AO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de conocimiento 2. Distribución de la información 3. Interpretación de la información 4. Proceso de almacenamiento y recuperación de la información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de conocimiento: Tácito, explícito y virtual. 2. Fuentes del AO: crisis, clientes, competencia, etc. 3. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto del negocio. 2. Capacidad de aprendizaje: Estilos de AO, Generación de ideas, generalización de ideas y barreras del AO. 3. Ejecución del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de la acción. 2. Teorías en uso. 3. Aprendizaje de bucle simple y bucle doble
Barreras del AO producto del modelo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conversión del conocimiento tácito al explícito. 2. Procesos comunicativos y correcto uso de metáforas. 3. La ausencia de un lugar para crear y compartir conocimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar de la institucionalización a la intuición 2. Pasar de la interpretación a la integración 	Aprendizaje situacional, fragmentado y oportunista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades logísticas asociadas a la recolección de información. 2. Dificultades interpretativas: asociada a la reducción de la ambigüedad. 	Mediciones bajas en las variables del modelo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceguera. 2. Simplicidad. 3. Homogeneidad. 4. Acoplamiento Estrecho. 5. Parálisis. 6. Aprendizaje Supersticioso. 7. Difusión Deficiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje supersticioso 2. Trampas de competencia.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Baptista *et al.* (2010) el presente estudio consiste en una investigación cuantitativa transversal no experimental, ya que el objetivo del mismo es identificar en una sola entidad y en un momento puntual en el tiempo, la presencia o no de los atributos de asociados a la generación de ideas con impacto (estilos de aprendizaje) y los obstáculos asociados a la generalización de dichas ideas por medio del instrumento de medición denominado por Glinow *et al.* el aprendizaje y la competitividad en la organización. El alcance del presente estudio es descriptivo, ya que pretende describir cómo se presenta el AO en el interior de una seccional de la entidad identificando el estilo de aprendizaje de la misma y reconociendo las barreras que le impiden generalizar ideas que impacten la estrategia de la organización y por tanto su operación.

3.2. Descripción de la Organización estudiada

La DIAN nace como unidad administrativa especial (UAE) al momento de fusionar la Dirección de Impuestos Nacionales y la Dirección de Aduanas Nacionales a partir del decreto 2117 de 1992, año en el cual la DIAN queda constituida como una entidad de carácter técnico adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

“La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –UAE DIAN- tiene como objeto garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.” (DIAN, *s.f.*).

Según la información publicada en el sitio oficial, esta UAE desarrolla 4 tipos de procesos (DIAN, s.f.):

- Los procesos estratégicos cuyo objetivo es lograr que la organización cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfaga las necesidades de los diferentes grupos de interés. A este grupo pertenece el proceso de inteligencia corporativa.
- Los procesos misionales tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN en materia tributaria, aduanera, cambiaria y de comercio exterior. A este grupo pertenecen los procesos de asistencia al cliente, recaudación, comercialización, fiscalización y liquidación, gestión jurídica, operación aduanera, administración de cartera y gestión masiva.
- Los procesos de apoyo proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Hacen parte de este grupo: gestión humana, recursos físicos, recursos financieros y servicios informáticos.
- Los procesos de evaluación facilitan el ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos, implica los procesos de: investigación disciplinaria y control interno.

A partir de este diseño organizacional, la UAE DIAN debe dar cumplimiento a las siguientes funciones (DIAN, S.f.):

- Administrar los impuestos de renta y complementarios y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado.
- Controlar y vigilar el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios.
- Administrar los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior
- Prestar el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

- La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional.
- Actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

Para dar cumplimiento a dichas responsabilidades la DIAN se encuentra ubicada en todo el territorio nacional de la siguiente manera:



Figura 5. Ubicación de la DIAN en territorio Nacional. Fuente: (DIAN, s.f.)

La estructura organizacional de la DIAN se encuentra compuesta por 7 Direcciones de Gestión en el nivel central y un órgano especial de defensor al contribuyente. En el nivel local se compone de 43 direcciones seccionales así:

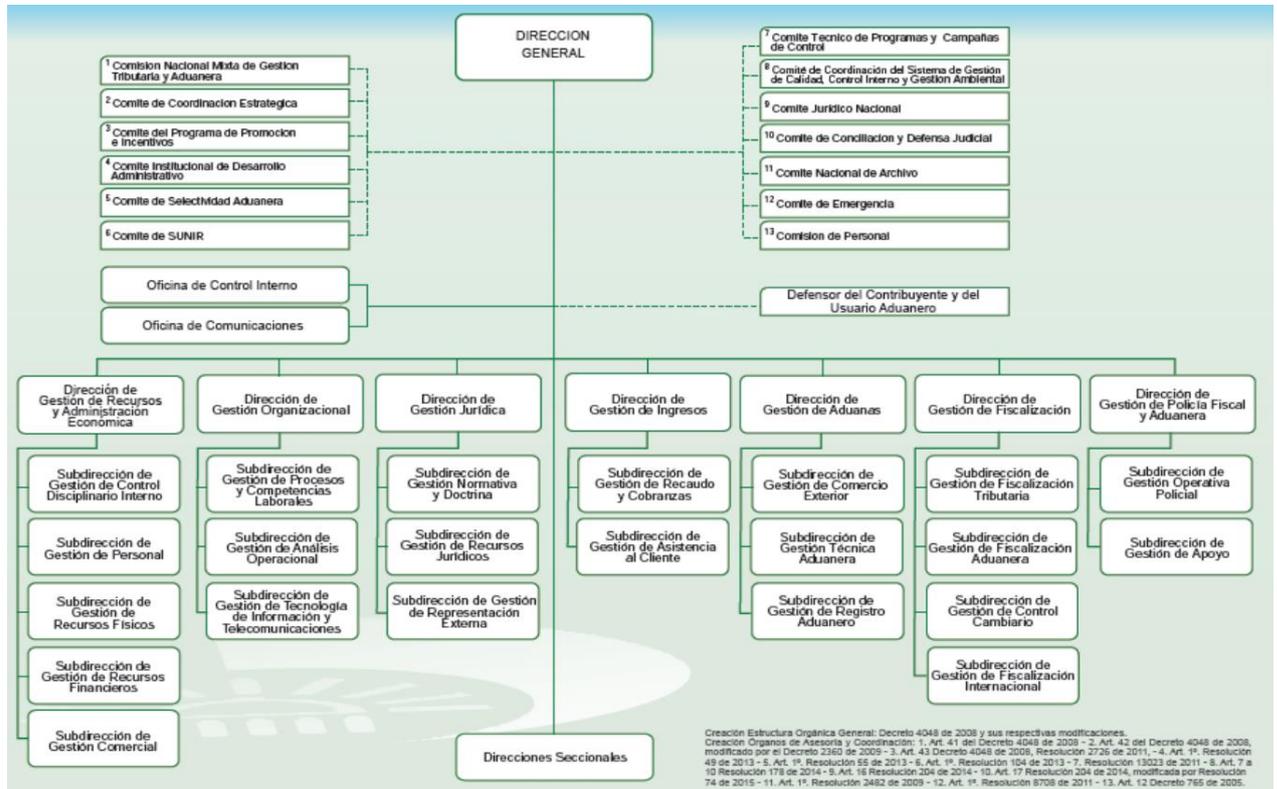


Figura 6. Estructura Orgánica DIAN Nivel central.

En total la población de la DIAN a nivel nacional corresponde a una planta de 9.070 personas. De acuerdo con el tipo de vinculación se distribuyen así (DIAN, 2016):

Tabla 2. Población DIAN, distribuida por tipo de contratación. Fuente: (DIAN, 2016)

VINCULACIÓN	GÉNERO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
CARRERA ADMINISTRATIVA	3069	2498	5567
LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	42	50	92
PROVISIONALES	901	677	1578
SUPERNUMERARIOS	30	5	35
TEMPORALES	1150	648	1798
TOTAL	5192	3878	9070

3.3. Población y Muestra

De acuerdo con Baptista *et al.* (2010) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Para este estudio la población está conformada por todos los funcionarios de la DIAN que pertenecen a la Seccional de Impuestos de Grandes Contribuyentes de la ciudad de Bogotá, ubicada en la calle 34 con carrera 7, con cualquier tipo de vinculación contractual con la entidad. En total la población de dicha seccional está constituida por 300 personas.

Como ya se ha mencionado a lo largo del documento, el propósito de este estudio es conocer las barreras u obstáculos que dificultan el aprendizaje organizacional, en este sentido y teniendo en cuenta que todos los miembros pertenecientes a una organización se encuentran inmersos dentro del AO se considera necesario e importante tener al interior de la muestra diferentes niveles jerárquicos que den cuenta de la capacidad de AO.

De acuerdo con Baptista *et al.* (2010) la muestra es un subgrupo de la población que cumpliendo ciertas características le permite al investigador medir el fenómeno de estudio de una manera confiable. En este caso el intervalo de confianza del estudio se delimitó en 90% con una probabilidad de error de 10%, hecho que en la comunidad científica es aceptable, ya que según Baptista *et al.* (2010) los niveles de error pueden ir del 20% al 1%, aun cuando los más comunes son del 1% y el 5%, es decir 1 o 5 errores entre 100. Soportados en esta información se calcula el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

Tabla 3. Simbología fórmula tamaño muestral. Fuente (Aguilar, 2005)

Símbolo	Descripción	Valores	Fórmula
N	Representa el tamaño desconocido de la muestra		$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$
N	Representa el total de la población	300	
Z	Corresponde al nivel de confianza del 90% ⁶	1,65	
P	Representa la posibilidad de ocurrencia	0,5	
Q	Representa la posibilidad de no ocurrencia	0,5	
E	Representa el error aceptable 10%	0,1	

⁶ http://www.vaxasoftware.com/doc_edu/mat/dnormal.pdf

Al reemplazar los datos en la fórmula, se concluye que para este estudio sería necesaria una muestra correspondiente a 56 personas.

La muestra a la cual se aplicó el instrumento fue un total de 77 personas de la DIAN Seccional Calle 34 con carrera 7 de Bogotá, correspondiente a Grandes Contribuyentes.

3.4. Instrumento de medición

El instrumento de medición seleccionado para este estudio fue el aprendizaje y la competitividad en la organización construido por de Glinow *et al.* por varios motivos:

- a. Este instrumento fue producto de una investigación empírica realizada sobre diferentes empresas, de diferentes tamaños, correspondientes a diversos sectores industriales, públicos/privados y con culturas distintas, este hecho no sólo le da soporte al instrumento sino que facilita el uso del mismo en distintos sectores organizacionales.
- b. En su versión inicial, este instrumento, fue aplicado a empresas en América latina, no obstante la versión utilizada para este trabajo es la adaptación realizada por Gómez *et al.*, la cual fue aplicada en el contexto Mexicano y se encuentra completamente probada y validada tanto por Glinow *et al.* (1999) como por Gómez *et al.* (2013).
- c. A diferencia de otros instrumentos, éste representa con total claridad el modelo construido por Glinow *et al.* (1999) aspecto que considero relevante, ya en la literatura hay instrumentos construidos a partir de conceptos relevantes hallados en el marco de referencia teórico del AO como es el caso de Castañeda y Fernández (2007), no obstante con el instrumento planteado por Glinow *et al.* (1999) los resultados se pueden interpretar a la luz de un modelo teórico sólidamente respaldado.
- d. Los otros instrumentos consultados habían sido utilizados en sectores muy específicos, hecho que limitaba bastante su uso en otros sectores, o habían sido aplicados en países culturalmente diferentes al latinoamericano, motivo por el cual no fueron tenidos en cuenta para ser aplicados en este estudio. Ver anexo 1.

El instrumento de medición aplicado consiste de 4 partes, la primera de ella, la parte A indaga sobre aspectos demográficos de la muestra, la segunda o parte B, identifica los estilos de aprendizaje de la organización o la forma de generar conocimiento, la tercera o parte C, hace referencia a las incapacidades organizacionales, como las define Glinow, *et al.*, y la cuarta parte o parte D, se refiere a los atributos percibidos de la organización. Para conocer con mayor detalle el instrumento, por favor dirigirse al anexo 2.

Cabe mencionar que aun cuando se tomó como base el instrumento construido por Glinow, *et al.* Y aplicado por Gómez en contexto mexicano, el instrumento tuvo unas variaciones mínimas en las preguntas, ya que fue expuesto a una primera validación por parte de personas dedicadas a la gestión del talento humano de organizaciones colombianas y por personas con formación o experiencia en administración pública, quienes aportaron en la validación del instrumento para poder ser aplicado en el sector público Colombiano. Adicionalmente es importante precisar que el instrumento de Glinow en toda su extensión está conformada por 8 partes a saber: Estrategias de la institución, tipos de organizaciones que aprenden, cultura de la institución, incapacidades para aprender, capacidad para el cambio, procedimientos de recursos humanos, contexto del negocio y demografía, en este caso sólo se aplicaron dos de las partes del instrumento: tipos de aprendizaje e incapacidad en el aprendizaje.

Los motivos por los cuales sólo se tomaron 2 partes del instrumento de Glinow, *et al.*, son dos: en primera instancia porque el alcance de la tesis se orienta a la identificación de barreras en el aprendizaje organizacional, en segundo lugar porque aplicar un instrumento tan largo resulta complejo, ya que por un lado implica una inversión de tiempo alto por parte de los servidores públicos y segundo aumenta el temor que per se, tienen los gerentes públicos de ser medidos y evaluados en su gestión, hecho que dificulta en gran medida la aplicación de este tipo de instrumentos en el sector público, aun cuando los resultados puedan darles luces o estrategias a seguir para mejorar sus procesos de aprendizaje al interior de sus organizaciones. Observar anexo 3 para identificar con precisión componentes del instrumento aplicado, variables y subvariables.

RESULTADOS

Para hacer el análisis de los datos se utilizaron 2 programas, Statistical Package for the Social Sciences versión 20 (SPSS v.20) por medio del cual se obtuvo información referente a la confiabilidad del instrumento, se realizaron pruebas de normalidad de muestra, correlaciones entre variables y se analizaron los resultados de cada una de las subvariables.

También se utilizó el programa Excel para observar de manera genérica y más gráfica los resultados de cada una de las preguntas y el total de cada una de las variables del instrumento representadas en la variable likert, así mismo como para consolidar la información correspondiente a las preguntas abiertas.

A continuación se describirán los resultados provenientes del estudio.

4.1. Comportamiento de la encuesta

En primera instancia se hará referencia al instrumento, su confiabilidad y respaldo o no de las premisas teóricas que acompañan el modelo, posteriormente se analizarán los resultados de la encuesta indicando el estilo de aprendizaje predominante y las incapacidades identificadas en la organización.

Es posible que ante la abstracción de una parte del instrumento se indague por la confiabilidad del mismo, es por este motivo que utilizando el paquete estadístico SPSS se aplicó el índice de confiabilidad alfa de Cronbach, el cual dio como resultado un valor de 0,904 para todo el instrumento, 0,881 para el apartado de estilos de aprendizaje y 0,816 para el apartado de incapacidades del AO, lo cual confirma que es un instrumento confiable para medir el objeto de estudio, ya que un resultado de 0.7 hasta 1.0 en este índice así lo demuestra.

Estilos de Aprendizaje		Incapacidades del AO		Instrumento Total	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	24	,816	35	,904	59

Figura 7. Confiabilidad del instrumento.

Con el propósito de confirmar la premisa del modelo sobre la relación existente entre los estilos de aprendizaje y las incapacidades del AO se realizó la prueba de Kolmogorov, la cual se usa para comprobar la normalidad de la muestra con el objeto de poder hacer otros análisis y alcanzar su fiabilidad (*Ub, s.f.*), además de ser usado en muestras entre 50 y 1000 casos, situación que se presenta en este estudio (FACSO, 2014). Para hacer el análisis de los resultados de esta prueba es necesario tener en cuenta que si el nivel de significancia es menor a 0.05 en una proporción importante de las variables la distribución no es normal, pero si es mayor a 0.05 se concluiría normalidad en la distribución (*Innovamide, 2010*).

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Mejora Continua	,084	77	,200 [*]
Marcas de referencia	,078	77	,200 [*]
Experimentación	,118	77	,010
Adquisición de competencias	,144	77	,000
Ceguera	,139	77	,001
Simplicidad	,120	77	,008
Homogeneidad	,103	77	,044
Acoplamiento estrecho	,101	77	,050
Parálisis	,112	77	,018
Aprendizaje supersticioso	,141	77	,001
Difusión deficiente	,084	77	,200 [*]

Figura 8. Prueba de normalidad.

Al observar los resultados de la prueba de Kolmogorov para el instrumento aplicado se concluye anormalidad, ya que la mayoría de las variables cuentan con una significancia igual o inferior a 0.05. En razón a ello para hacer la relación entre las variables de estilos de aprendizajes e incapacidades del mismo y comprobar la premisa del modelo será necesario usar la correlación de Spearman. Para la interpretación de los resultados de la correlación de Spearman hay que tener en cuenta que se considera una corre-

lación mínima cuando el resultado se encuentra entre 0.0 y 0.2, baja entre 0.2 y 0.4, moderada entre 0.4 y 0.6, buena entre 0.6 y 0.8, finalmente se considera muy buena entre 0.8-1.0 (FACSO, 2014).

De acuerdo con los resultados arrojados por el SPSS existe una correlación significativa entre los estilos de aprendizaje y las incapacidades para generar ideas, excluyendo a la incapacidad referente a acoplamiento estrecho e incluyendo a la barrera de difusión deficiente. Observar Anexo 4.

4.2. Caracterización de la población

El instrumento fue aplicado a una muestra de 77 personas de una de las seccionales correspondiente a grandes contribuyentes de la ciudad de Bogotá de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (UAE-DIAN), la cual es predominantemente femenina, ya que el 56% de los encuestados pertenece a este género. La encuesta fue aplicada a todos los niveles jerárquicos de la organización en diferentes proporciones así: 4% a facilitadores, 14% a analistas, 55% a gestores y 10% a inspectores. El 17% de la muestra se negó a dar información sobre el cargo que desempeñaban en la organización.

De acuerdo con el análisis de los datos el 70% de la población lleva más de 7 años vinculada a la organización, el 63% de la población cuenta con un contrato a término indefinido con el estado y sólo el 32% tienen un contrato definido. El 4% se abstiene de responder la pregunta. En cuanto a su nivel de escolaridad, el 12% de la muestra tiene un nivel formativo básico es decir de bachiller o técnico, el 23% de pregrado y el 60% tiene una formación postgradual, es decir de especialización o maestría.

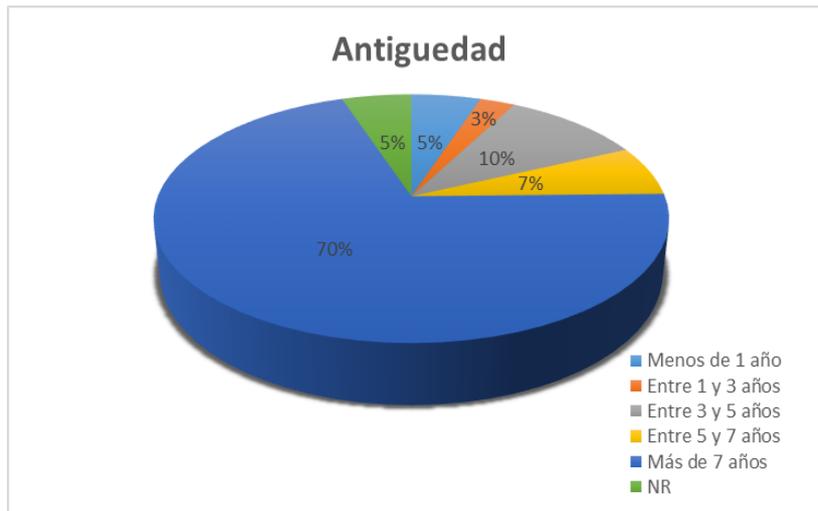


Figura 9. Caracterización de la muestra. Antigüedad

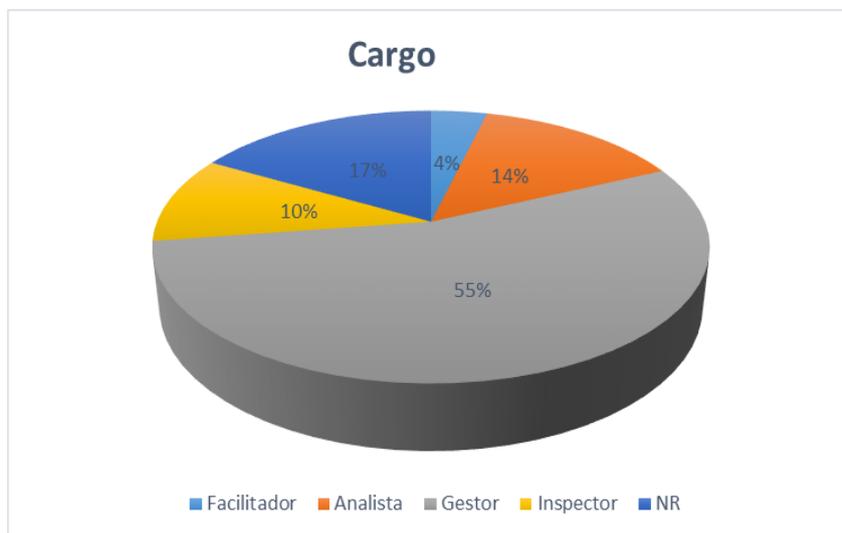


Figura 10. Caracterización de la muestra. Cargo

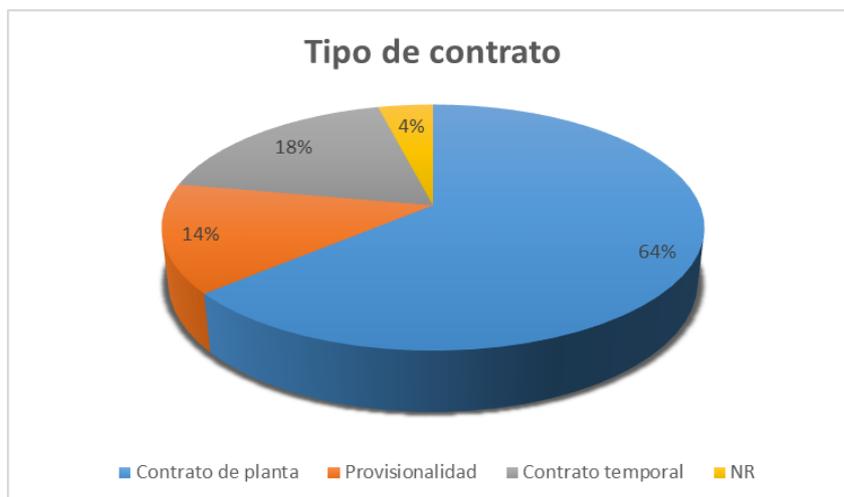


Figura 11. Caracterización de la muestra. Tipo de contratación.

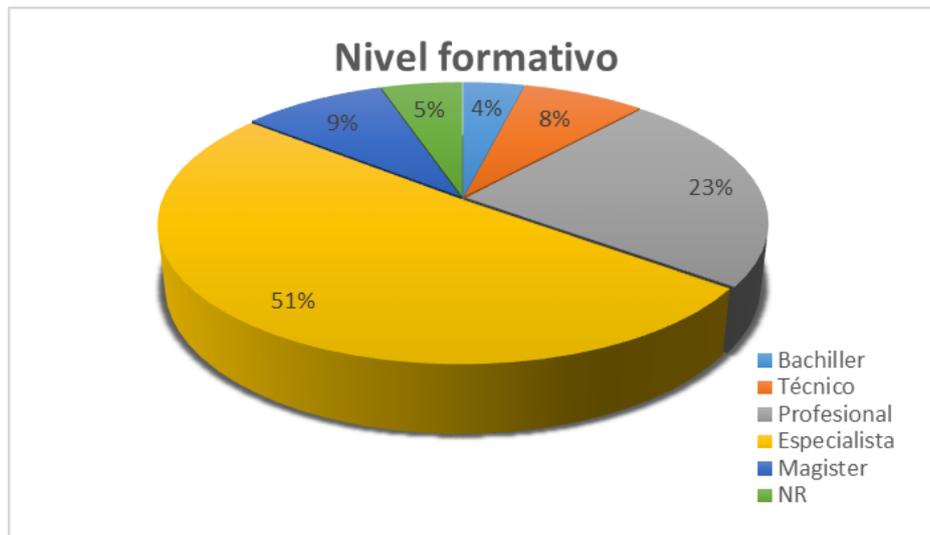


Figura 12. Caracterización de la muestra. Nivel formativo

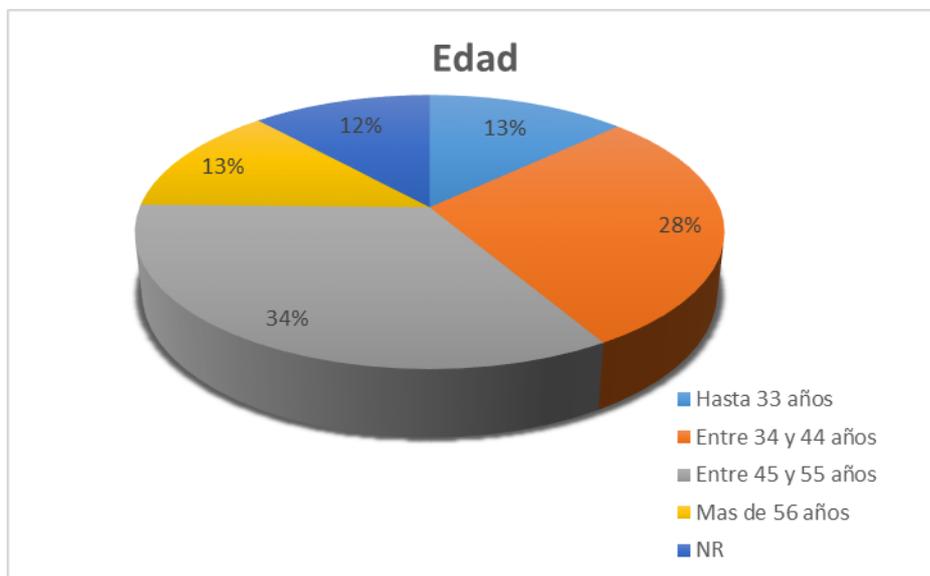


Figura 13. Caracterización de la muestra. Edad.

4.3. Resultados globales: primera aproximación

Los anexos 5 y 6 permiten observar los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta, hecho que en primera instancia permite reconocer con facilidad las puntuaciones más altas y más bajas en algunas preguntas.

De manera global las preguntas con puntuaciones más altas son la 11 y la 12 del apartado B, ya que el 52% y el 60% de la muestra respectivamente, señalan la ausencia de ascensos. Sólo el 3% de la muestra considera que el AO no es parte decisiva de la

estrategia organizacional. También el 3% de la muestra total indica que la organización busca constantemente nuevas ideas para implementar.

Adicional al análisis global de la encuesta que permite conocer a groso modo las características de la población y las puntuaciones más altas en algunas preguntas de la encuesta, se realizó la misma observación global, pero con comparaciones de género, edad, antigüedad, y edad. A continuación, se describe el comportamiento de la muestra según la variable observada:

- Con respecto al género, las mujeres tienen mayor antigüedad en la DIAN que los hombres, la mayoría se desempeñan como gestoras, son especialistas y tienen una edad entre 40 y 59 años de edad. Observe el anexo 7
- En relación con la antigüedad se puede afirmar que los gestores son el cargo con mayor antigüedad. Entre las personas que tienen más de 7 años de antigüedad en la DIAN, el 52% tiene un contrato de planta, el 42% es especialista. Al comparar los promedios por antigüedad se observa que los más antiguos señalan que los ascensos no se otorgan a las personas que contribuyen de manera individual. Los más antiguos afirman que la DIAN no determina las causas de los desempeños inesperadamente altos o bajos, así mismo como indican que continuamente se implementan cambios sin medir las implicaciones de cada uno de ellos. Los menos antiguos por su parte, consideran que la DIAN no cuenta con herramientas que faciliten el ascenso de personas idóneas. Observe anexo 8
- Con respecto a la edad el 21% de especialistas tiene entre 41 y 50 años. Se nota una correlación directa entre edad y la antigüedad. En la pregunta 10 se observa que las personas entre 41 y 50 años de edad perciben que jugar en equipo no implica un premio para ellos, también consideran que las experiencias desafortunadas no son difundidas para evitar su repetición. Los mayores de 50 años por su parte consideran que la organización no le da la oportunidad de dar a conocer su opinión. Finalmente hay posturas encontradas entre los más jóvenes y los más adultos relacionada con la influencia que tienen los grupos de interés en la DIAN. Observe anexo 9.

4.4. Resultado escala Likert

Con el propósito de analizar las formas en cómo se genera el conocimiento en la organización y la barreras que se presentan, se realizó un análisis más detallado de cada una las variables que conforma el instrumento, para ello se usó la metodología Likert como se muestra a continuación.

En la escala de estilos de aprendizaje se concluye que el estilo de aprendizaje predominante es el de mejora continua, ya que es el que tiene la puntuación Likert más alta.

Tabla 4. Resultados escala Likert estilos de aprendizaje en DIAN.

Estilos de aprendizaje	Promedio en escala Likert
Mejora Continua	3,3
Marcas de Referencia	2,6
Experimentación	2,5
Adquisición de competencias	2,3

Con respecto a las incapacidades del AO, los resultados indican que la variable homogeneidad es la que más incide en la generación del conocimiento y las variables parálisis y aprendizaje supersticioso inciden sobre la difusión del mismo, no obstante no se evidencia una incapacidad o mas, de una manera contundente y predominante, ya que según la escala se leería en todos los casos como si casi nunca se presentara esa barrera o incapacidad.

Tabla 5. Resultados escala Likert incapacidades del AO en DIAN

Incapacidades del AO	Promedio en escala Likert
Ceguera	2,5
Simplicidad	2,7
Homogeneidad	2,8
Acoplamiento estrecho	2,7
Parálisis	2,9
Aprendizaje Supersticioso	2,9
Difusión deficiente	2,8

Con el propósito de tener una mayor claridad sobre los resultados, se realizaron cruces entre las variables demográficas y las 4 variables correspondientes a los estudios de aprendizaje y las 7 correspondientes a las barreras de aprendizaje obteniendo la siguiente información:

1. Todas las variables demográficas a excepción del género, al ser cruzadas con los estilos de aprendizaje, señalan que el estilo predominante es la mejora continua.
2. A partir de la variable antigüedad en la organización cruzada con las incapacidades del AO, se concluye que la homogeneidad se identifica como una dimensión a tener en cuenta en la incapacidad del AO, pero no es predominante. Al menos así lo señala el 25% de la muestra. Los mismos datos se observan con la dimensión de difusión deficiente.
3. En relación al nivel formativo y su cruce con los estilos de aprendizaje, los datos señalan que el 83% de la muestra correspondiente a los participantes con pregrado y postgrado indican que la ceguera y la simplicidad como las principales barreras con una puntuación en la escala Likert de 3.6 y 3.3 respectivamente. Los participantes con nivel de pregrado, que corresponden al 23% de la muestra, también identifican la difusión deficiente y la homogeneidad como una incapacidad del AP.
4. Con respecto a la variable edad y su cruce con las variables de Incapacidades del AO, los datos señalan que el 29% de la muestra, indican como incapacidades del AO a la homogeneidad y el aprendizaje supersticioso, con unas puntuaciones de 3.0 en la escala Likert.
5. Finalmente, la relación entre la naturaleza de la función y las incapacidades del AO, el 50% de la muestra señala que la principal barrera es el aprendizaje supersticioso con una puntuación en la escala Likert de 3.0. Observe los resultados en la Tabla 6.

Tabla 6. Cruce de variables demográficas, estilos de aprendizaje e incapacidades del AO.

Antigüedad	Cantidad de												
	encuestas	MC	MR	E	AC	C	S	H	AE	P	AS	DD	
Hasta 7 años	19	3,5	2,6	2,5	2,5	2,7	2,9	3,0	2,6	2,9	2,8	3,1	
Mas de 7 años	54	3,2	2,6	2,6	2,2	2,5	2,6	2,8	2,7	2,8	2,9	2,8	
NR	4	3,3	2,4	2,2	2,5	1,9	2,1	2,5	2,9	3,4	2,8	2,3	
Nivel de formación	Cantidad de												
	encuestas	MC	MR	E	AC	C	S	H	AE	P	AS	DD	
Básico	9	3,5	1,6	2,4	1,0	3,7	3,4	4,1	2,0	2,6	2,7	3,6	
Pregrado	18	3,4	1,4	2,1	0,8	3,7	3,4	3,3	1,5	2,9	2,9	3,0	
Postgrado	46	3,2	1,3	1,7	0,8	3,6	3,2	2,5	1,7	2,9	2,9	2,6	
NR	4	3,3	1,4	1,3	0,3	4,1	3,2	2,4	0,7	3,4	2,8	2,3	
Género	Cantidad de												
	encuestas	MC	MR	E	AC	C	S	H	AE	P	AS	DD	
F	43	2,6	2,6	2,5	2,3	2,6	2,6	2,8	2,7	2,8	2,8	2,9	
M	31	2,6	2,6	2,6	2,2	2,5	2,8	2,9	2,6	2,8	2,9	2,7	
NR	3	2,3	2,3	2,3	2,5	2,1	2,0	2,4	2,7	3,5	2,8	2,2	
Edad Agrupada	Cantidad de												
	encuestas	MC	MR	E	AC	C	S	H	AE	P	AS	DD	
Hasta 40 años	22	3,4	2,6	2,5	2,4	2,6	2,7	3,0	2,8	2,9	3,0	2,9	
Entre 41 y 50 años	21	3,3	2,7	2,8	2,2	2,8	2,7	2,8	2,5	2,7	2,6	2,8	
Mas de 51 años	25	3,1	2,4	2,4	2,2	2,3	2,7	2,7	2,7	2,9	2,9	2,8	
NR	9	3,5	2,8	2,4	2,6	2,4	2,4	2,8	2,5	3,3	2,9	2,6	
Contratación	Cantidad de												
	encuestas	MC	MR	E	AC	C	S	H	AE	P	AS	DD	
Definido	25	3,3	2,6	2,6	2,4	2,7	2,7	2,9	2,5	2,7	2,9	2,9	
Indefinido	49	3,3	2,6	2,5	2,2	2,5	2,7	2,8	2,7	2,9	2,9	2,8	
NR	3	3,1	2,3	2,3	2,5	2,1	2,0	2,4	2,7	3,5	2,8	2,2	
Naturaleza de la función	Cantidad de												
	encuestas	MC	MR	E	AC	C	S	H	AE	P	AS	DD	
Técnico y asistencial	14	3,5	2,7	2,7	2,6	2,8	2,8	2,8	2,5	2,6	2,7	3,2	
Profesional	50	3,3	2,5	2,4	2,2	2,5	2,6	2,9	2,7	2,9	3,0	2,7	
NR	13	3,1	2,7	2,8	2,4	2,6	2,6	2,7	2,5	2,9	2,6	2,6	
Convenciones													
MC	Mejora continua	C	Ceguera	P	Parálisis								
MR	Marcas de Referencia	S	Simplicidad	AS	Aprendizaje Supersticioso								
E	Experimentación	H	Homogeneidad	DD	Difusión								
AC	Adquisición de Competencias	AE	Acoplamiento Estrecho										

Como se observa los resultados asociados con las incapacidades del AO varían de acuerdo con la variable demográfica estudiada, sin embargo la barrera que más puntuó en la escala Likert fue la ceguera, de acuerdo con los datos arrojados por el nivel educativo postgradual y de pregrado, que corresponde al 83% de la muestra, por tanto se puede tomar como la principal barrera.

Con respecto a la Sección D de la encuesta, la cual no fue respondida por el 100% de la muestra y cuyo propósito consistió en explorar percepciones con respecto a los estilos de aprendizaje y las incapacidades del AO a la hora de generar conocimiento y generalizarlo, se encontraron los siguientes resultados:

- Desde la perspectiva del estilo de aprendizaje por adquisición de competencias, el 61% de la muestra señala que la organización no cuenta con las estrategias suficientes para atraer personas idóneas, es decir que tengan las competencias requeridas para la labor, ya que perciben: falta de objetividad en la selección de personal, ausencia de incentivos para atraer personal idóneo, lentitud en los procesos de selección y retraso en técnicas de reclutamiento de personal. También consideran que la organización no se encarga de facilitar el ascenso de las personas idóneas. Así lo percibe el 65% de la muestra, quienes señalan que: Falta objetividad en la selección, hay dificultades de procedimiento que impiden los ascensos, hay desconocimiento del procedimiento para seleccionar al personal directivo.
- Desde la perspectiva del estilo de aprendizaje por mejora continua, el 62% de la muestra percibe que existen barreras a la hora de dar a conocer su opinión y ser tenida en cuenta. Desde su perspectiva existen barreras de diferente índole que impiden una comunicación fluida, la norma implica muchas rigideces en el comportamiento de la organización y hay resistencia al cambio.
- Desde la perspectiva de las incapacidades del AO, el 30% de la muestra considera que el impacto del área responsable de la difusión y transmisión de la información es importante, es decir que las posturas están divididas en proporciones casi iguales, unas a favor y las otras en contra del impacto de dicha área.
- Finalmente como otras barreras mencionadas que afectan la capacidad de AO señalan:
 - La parálisis representada en la burocracia y centralización, ausencia de disposición al cambio, el estricto cumplimiento de la norma, la falta de compromiso y presupuesto.
 - La homogeneidad, representada en la falta de relevo generacional y
 - La falta de difusión, expresada en la falta de retroalimentación, participación y canales de comunicación.

La recopilación de la información correspondiente a la sección D se puede observar en el anexo 10.

DISCUSIÓN

Partiendo de la NGP y desde la perspectiva de Osborne, Davis y Gaebler (1992) la administración burocrática, es decir centrada en la norma y orientada al seguimiento del conducto regular, ha garantizado durante décadas la estabilidad de los servidores públicos en cargos del estado, con el propósito de asegurar la operación de diferentes entidades, sin embargo la misma norma se ha convertido en un obstáculo que no potencializa las cualidades de los funcionarios, afirmación que se puede respaldar desde la normatividad actual, los resultados de este estudio y que aplican para este caso en particular, ya que la forma más débil de generar conocimiento es a través de la adquisición de competencias, que según el modelo aplicado hace referencia a la capacidad de inducir a los servidores y sus equipos de trabajo a adquirir nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, etc. y a la capacidad de atraer personal calificado.

Algunas de las barreras mencionadas por los servidores frente a la adquisición de nuevas competencias como estilo de aprendizaje son:

- La falta de objetividad, claridad y transparencia en los procesos de selección y contratación en la DIAN.
- Las limitaciones del procedimiento de ascensos, ya que la contratación a cualquiera de los cargos se vincula al mérito de aprobar el proceso de selección y se desvincula del mérito de permanecer en la carrera, puesto que la única estrategia de ascenso laboral, parcial o no permanente, se logra a partir de la figura denominada encargo.

Estos dos hechos afectan la motivación tanto de la entidad como de las personas para adquirir nuevas competencias, de hecho el 57% de las respuestas a las preguntas abiertas del apartado D lo hacen saber así.

Una de las barreras que se asoma tímidamente como resultado global correspondiente a las incapacidades del AO es la ceguera, pero analizada desde el cruce de variables nivel formativo e incapacidades del AO, indica que el 83% de la muestra lo expresa

como uno de los principales obstáculos de la capacidad de aprendizaje en la DIAN, así mismo como la simplicidad. De acuerdo con el modelo, la ceguera impide la identificación de posibles oportunidades de mejora, ya que para ello debe comparar las metas esperadas con la situación presente y real de su institución, situación que de acuerdo con Sierra y López (2013) ya representa una dificultad en diferentes organizaciones del estado, en ocasiones por:

- Falta de rigurosidad en la metodología de evaluación, la cual implica dar retroalimentación al servidor y proponerle planes de mejora estrechamente vinculados a sus oportunidades de desarrollo próximo, hecho que de acuerdo a los reportes del apartado D del instrumento no sucede con regularidad, de hecho el 60% de las respuestas a estas preguntas aseveran la existencia de diferentes barreras en la comunicación, entre ellas la incapacidad para retroalimentar. Como se mencionó en una parte previa del documento es posible que la dificultad en la retroalimentación, específicamente de la evaluación del desempeño, se vincule estrechamente a los requisitos necesarios para proveer empleos en encargo de acuerdo con el artículo 24 de la ley 909 de 2004.
- La inexistencia de un procedimiento que vincule de una forma contundente la evaluación del desempeño al sistema de crecimiento en la carrera o al sistema de incentivos asociados al desarrollo y formación del servidor público, ya que hasta ahora se observa la necesidad de evaluar las competencias de los funcionarios para visibilizar las brechas, pero aun no hay un aliado para que este procedimiento se lleve a cabo en estricto orden.
- Adicionalmente llama la atención que en los reportes de la sección D del instrumento algunas personas lleguen a afirmar la necesidad de no poner en evidencia los errores, pues insinuaría que aun en su sistema de valores el error parecería no ser una fuente de aprendizaje sino más bien de castigo.

Como se observa estas situaciones afectan negativamente a la generación de estilos de aprendizaje por adquisición de competencias y de mejora continua, así mismo como pone en evidencia la ceguera y la simplicidad para analizar algunas situaciones problemáticas.

A priori se llegó a pensar que la difusión deficiente podría impactar negativamente la capacidad de aprendizaje de la DIAN, sin embargo tanto en los resultados globales

como en los resultados producto del cruce de variables demográficas e incapacidades del AO, la difusión deficiente no fue catalogada como un obstáculo. En principio se consideró como tal por varias razones entre ellas:

- La excesiva centralización de todos los procesos que conlleva a demoras en los mismos.
- La dificultad para socializar a los funcionarios sus prácticas de gestión a partir de una estrategia de virtualización del conocimiento experto.
- La ubicación geográfica tan dispersa de todas sus oficinas y la falta de conectividad, por infraestructura, por red, etc. con algunas de ellas.
- Las limitantes normativas con respecto a la formación de personal temporal, provisional y contratistas.

Aun cuando muchas de estas dificultades fueron nombradas por los servidores en el apartado D, no se manifestaron con la fuerza esperada. La calificación en la escala Likert para la barrera de difusión deficiente fue de 2,8 señalando según el criterio de la escala, que casi nunca se presentaba esta dificultad.

Es posible que los servidores de la entidad no perciban la difusión deficiente como una incapacidad por varios motivos:

- En primer lugar como su estilo de aprendizaje predominante es la mejora continua, el personal es consciente de la amplitud de su organización así como también lo es de los grandes esfuerzos que la DIAN ha realizado para socializar la información, ya sea por página web, correos, comunicados, entre otros.
- En segundo lugar porque la UAE hizo una apuesta estratégica para hacer frente al relevo generacional y mantener sus mejores prácticas, para ello invirtió alrededor de 2.000 Millones de pesos, en la consolidación de mallas curriculares donde no sólo se difundiera la experiencia de sus mejores y más antiguos servidores sino que se diera la oportunidad a todo el personal de discutir casos de interés y aprender las mejores prácticas. Fundamentalmente la DIAN quiso hacer la transición de conocimiento tácito en explícito y viceversa, como lo mostraban Nonaka y Teece (2001). Este plan se llevó a

cabo en la UAE y ha sido implementado paulatinamente, haciéndole mejoras al mismo.

- En tercer lugar porque al implementar la estrategia de formación virtual, atacaban 2 limitantes muy importantes y también mencionadas en el modelo de Glinow *et al.*, la dispersión geográfica y el tiempo que transcurría entre las emisiones de nuevos procedimientos, la comunicación de los mismos y la interpelación.

Estos hechos condujeron a los servidores de la muestra a desconocer la difusión deficiente como una barrera y fortalecer una postura de generación de conocimiento orientada a la mejora continua.

Hablar de aprendizaje organizacional no es fácil, de hecho tener claridad conceptual sobre este, es aún un reto para los investigadores del campo puesto que aún no existe consenso sobre las dimensiones del AO y una sólida base común como lo indicaron Leal, Real y Roldan (2006) y como se observó en el transcurso del documento, sin embargo se observa que:

- Existe un acuerdo común no sólo entre teóricos como Senge (1990), Argyris, y Shön (1978) Catalán y Peluffo (2006), Crossan *et al.*(1999) y otros, todos afirman que el AO implica cambio, de hecho los resultados de este lo confirman. Indiscutiblemente los servidores reconocen un estilo de aprendizaje basado en la mejora continua, el cual implica variaciones progresivas en la forma de ejecutar sus tareas e interpretar sus ambientes de trabajo, es decir que requiere de cambio.
- En lo que respecta a las variables que determinan el AO, diferentes autores identifican la cultura organizacional como un elemento relevante, para indicar el nivel del aprendizaje organizacional o el estilo.
- Respecto a las barreras planteadas por los autores, algunas de ellas, aun cuando toman nombres diferentes según el modelo, hacen referencia a lo mismo. Por ejemplo el paso del conocimiento tácito al explícito del modelo de Nonaka y Teece (2001), es equiparable a la barrera del modelo de Crossan (1999) de la institucionalización a la intuición o quizá la ilusión de “que se aprende con la experiencia” de Senge (1990), puede equipararse

con el aprendizaje supersticiosos de Glinow *et al.* (1999) o de Argyris (1999) o March y Olsen (1975).

- También se observa con respecto a las barreras que algunas barreras están contenidas dentro de conceptos más grandes. Por ejemplo la parálisis propuesta por Glinow *et al.* (1999) contiene barreras como la incapacidad aprendida de Markins y Watkins o la visión juricista de García Linera (2010),

Retomando la idea del AO como cambio, Peluffo en sus aportes sobre AO agregó que para diseñar conocimiento y generar cambio se requerían herramientas eficientes, la pregunta que surge es ¿La DIAN cuenta con dichas herramientas?. De acuerdo a los reportes del apartado D, las normas se convierten en camisas de fuerza, la infraestructura en ocasiones se convierte en una limitante para generar y difundir el conocimiento, incluso en ocasiones los perfiles que conforman la UAE resultan ser una limitante, pues pueden tornarse homogéneos y se requieren de más perspectivas y herramientas conceptuales para el análisis de algunas labores y problemáticas. Como se observa la homogeneidad impide el cambio y por tanto el aprendizaje.

Otros hallazgos de este estudio se refieren principalmente al instrumento. Desde la teoría Glinow y colaboradores (1999) señalan la existencia de una relación entre los estilos de aprendizaje y las barreras: ceguera, simplicidad, homogeneidad y acoplamiento estrecho. Para confirmar dicha afirmación se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov que indicó la asimetría de la muestra, razón por la cual para verificar la relación de variables establecida por el modelo se aplicó el coeficiente de Spearman observándose la existencia de una correlación significativa entre casi todas las viables mencionadas, sin embargo se excluye la correlación significativa para el acoplamiento estrecho, el cual se supone es una barrera para la generación de las ideas. Adicionalmente con base en el coeficiente de correlación de Spearman la difusión deficiente aparece como una barrera asociada a la generación de conocimiento, la cual en el modelo de Glinow y colaboradores (1999) actúa como una barrera de la generalización de las ideas más no de la generación.

Cabe mencionar que la muestra utilizada por Glinow y por la mayoría de investigadores en AO es radicalmente diferente, puesto que se trata en su gran mayoría de em-

presas de tipo privado, como lo hizo Gómez (2013), Garzón y Fischer (2009), Watkis y Marsik (1997), entre otros. En el caso de las entidades públicas su realidad es poco flexible y completamente atada a la normatividad y el conducto regular; el acoplamiento estrecho más que una barrera es una condición per sé de la muestra.

Si bien es cierto las correlaciones moderadas, altas y significativas entre los diferentes estilos de aprendizaje y la variable difusión deficiente son contrarias a lo indicado por el modelo, es necesario considerar que en entidades de este estilo lo que no se difunde y se aprueba por parte de los diferentes estamentos no puede ser aplicado, por tanto la difusión cobra mucha relevancia en una muestra perteneciente al sector público.

El modelo de Glinow *et al.* (1999) implica más conceptos y variables, no obstante resulta un instrumento muy largo, hecho que dificulta su aplicación, especialmente en entidades del sector público puesto que temen ser evaluadas, sin embargo en los resultados globales del instrumento se observa que la mayoría de las personas al llegar al apartado de barreras o incapacidades del AO son bastante precavidas en sus respuestas y frente a los resultados podría llegar a concluirse la inexistencia de barreras que obstaculicen la capacidad de AO. Frente a esta situación cabe mencionar que una limitante del instrumento fue no haber incluido el apartado de cultura por dos razones:

- De acuerdo con Senge (1990), Garzón y Fisher (2008), Cortés y colaboradores (2007), Martínez y Ruiz (2003) y el mismo instrumento de Glinow y colaboradores (1999), afirman que la cultura incide sobre el AO, de hecho el modelo base de este estudio establece una relaciones interesantes entre el tipo de cultura y el tipo de estilos de aprendizaje que pueden llegar a presentarse en las organizaciones.
- Caracterizando la cultura, sea esta jerárquica, de clan, de mercados o adhocrática como lo mencionaba se pueden identificar fácilmente resistencias, por ejemplo una cultura jerárquica como la de la DIAN caracterizada por el control, la rutina, la formalidad entre otros, posiblemente con alta resistencia al cambio y preferencia por mantener el status quo actual, hecho que posiblemente los lleve al desconocimiento de barreras importantes para el aprendizaje y el cambio organizacional.

Finalmente del instrumento se puede confirmar la confiabilidad del mismo, ya que los datos así lo demuestran, a partir de los análisis del alpha de cronbach.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS

6.1. Conclusiones

Tras haber analizado los resultados y hacer la discusión de los mismo s se concluye que:

1. El aprendizaje organizacional es aún un fenómeno en estudio, del cual existen no sólo aproximaciones variadas sino multidimensionales que caracterizan a cada modelo y dificultan su comprensión, esto se evidencia a partir de la revisión de la literatura y de las múltiples situaciones que aparecen al intentar comprender las incapacidades del aprendizaje organizacional reconocidas.
2. Si bien es cierto al aplicar el instrumento se pueden identificar la parálisis como una incapacidad del AO, esta puede ser causada por infinidad de situaciones o condiciones, hecho que impide conocer con facilidad cuál de las situaciones son las que determinan este tipo de incapacidad. Por tal motivo no se puede concluir si la parálisis está causada por ser por desmotivación de los trabajadores, por una visión juricista o pedagogicista, por falta de presupuesto, entre otros. Cabe mencionar que el alcance del estudio es descriptivo y no explicativo pero sería interesante tener un instrumento que describiera con más detalle esta variable.
3. La estrategia de generación de conocimiento de esta UAE se supedita a un solo estilo, la mejora continua, hecho que sin duda describe su situación y que resulta concordante con organizaciones rígidas y ancladas a parámetros tan estrictos como las leyes.
4. Teniendo en cuenta el tipo de estudio documentado se pueden presentar conclusiones institucionales sin llegar conclusiones sectoriales porque el alcance del mismo consistió en describir la situación de una institución, más allá de hacer

una descripción genérica de las instituciones públicas colombianas, sin embargo existe la posibilidad de aplicar este instrumento a organizaciones de tipo local como alcaldías o gobernaciones, con el propósito de identificar sus estilos de aprendizaje e incapacidades del mismo. Como hipótesis de trabajo para futuros estudios en el sector público colombiano se puede indicar que hallarán barreras asociadas a la ceguera, el aprendizaje supersticioso y la homogeneidad.

5. Existe una estabilidad laboral en esta empresa del sector público, hecho que sumado al estricto conducto regular y aplicación de normas que deben seguir, genera incapacidades en el AO tanto de generación del conocimiento como de generalización del mismo.

6.2. Recomendaciones

Este apartado se plasma a partir de tres perspectivas: a) Recomendaciones de mejora para el instrumento y nuevas aplicaciones del mismo. b) Recomendaciones a partir de los estilos de aprendizaje observados c) Recomendaciones generales para superación de barreras identificadas.

6.2.1. Recomendaciones para aplicaciones posteriores del instrumento

Como se indicó en algún apartado de este documento la percepción que queda es que los servidores temen ser evaluados, algunos no diligencian datos caracterización, a otros funcionarios en cargos de jefatura les llamó la atención el instrumento pero su expresión es: "...y los resultados...", otros servidores omitieron diligenciar las preguntas abiertas, etc. estos comportamientos dan la sensación de temor a ser identificados, pero este sentimiento los lleva a perder oportunidades para la mejora y cambio de sus mismas organizaciones. En este sentido la primera recomendación se orienta a un proceso de sensibilización de todos los miembros, donde se les invite a hablar, a opinar, a dar a conocer errores ya que de este se aprende y sensibilizar un poco más al personal sobre qué es el aprendizaje organizacional y cómo impacta la organización. La mayoría de los participantes pensó que consistía en medir su estilo de aprendizaje.

Es posible que generar un encuentro de mejores prácticas de gestión por seccionales o regiones, desde una perspectiva académica donde se puedan dar a conocer experiencias, se generalicen las mejores prácticas de gestión y se abra un espacio para el diálogo

y la discusión abierta, pueda ser el origen de una comunidad organizacional más abierta al intercambio de ideas y se empiece a perder el miedo señalar vacíos, errores y por tanto oportunidades de mejora.

Adicional a la sensibilización es importante incluir un apartado más a la encuesta, el de cultura organizacional, ya que ayuda a explicar mejor los estilos de aprendizaje hallados y las incapacidades del AO. También se cree importante delimitar mejor la escala Likert, ya que un porcentaje importante se inclinaba por la alternativa intermedia.

Con respecto a las variables demográficas se considera importante para la pregunta antigüedad, mencionarla como una pregunta abierta y no anclada a intervalos, ya que esto limita los análisis que puedan hacerse a la muestra. También se considera importante incluir una pregunta relacionada con el programa de pregrado y/o postgrado estudiado, esto para respaldar mejor los datos al momento de hallar homogeneidad como incapacidad del AO.

Finalmente, sería muy importante poder aplicar el instrumento a una muestra mucho más grande, ojalá que incluya más sectores económicos del mismo sector público, para poder realizar otro tipo de análisis estadísticos y poder generalizar más los resultados.

6.2.2. Recomendaciones fundamentándose en los estilos de aprendizaje

Si bien es cierto el estilo de aprendizaje corresponde a la tendencia de los miembros de una organización para generar cambios en ella, cabe aclarar que de acuerdo al modelo estudiando, hay estilos que generan cambios más rápidos, por tal motivo y basándose en las transformaciones tan expeditas del mundo actual y en la necesidad de tener una gestión pública que pueda responder de igual forma a esas transformaciones, se sugiere empezar a fortalecer otro estilo de aprendizaje como la adquisición de competencias.

Se observa con claridad que la DIAN se preocupa por formar a sus colaboradores, al menos así se reporta en los informes de gestión, sin embargo se nota la necesidad de alcanzar un mayor impacto, es decir que las competencias, destrezas, conocimientos o habilidades que se desean desarrollar en los servidores, realmente impacten su desem-

peño y que este hecho sea notorio para ellos, ya que si bien es cierto la entidad se encarga de difundir la información por los diferentes canales que posee, los resultados señalan que los servidores no perciben la adquisición de competencias.

Para los procesos formativos se recomienda usar una metodología conversacional, dinámica y práctica basada en conocimientos claros y en aplicaciones concretas utilizando las herramientas de la entidad. También se propone identificar comunidades de práctica, comunidades de aprendizaje y sin duda alguna mantener una memoria organizacional.

6.2.3. Recomendaciones a partir de las barreras identificadas

Las incapacidades de AO halladas en el estudio son en orden descendente las siguientes: la ceguera, el aprendizaje supersticioso y la homogeneidad.

Con respecto a la ceguera resulta importante tener claridad no sólo cualitativamente sino cuantitativamente sobre cuál es el resultado esperado y realizar una comparación consciente con el nivel de desempeño actual, ya que sólo a partir de mediciones concretas y libre de sesgos se pueden identificar problemas reales de la institución.

La evaluación consciente de todo el sistema es fundamental, normalmente el subsistema más diminuto que puede conformar a una UEA como la DIAN es su personal y llama la atención que en el informe publicado de evaluación de desempeño correspondiente al 2011, el 96% de la población evaluada obtuvo una calificación de sobresaliente y el restante de satisfactorio, lo curioso para no hilar tan fino es que el informe no indica cuáles serían las oportunidades de mejora para ese 4% que tiene una evaluación satisfactoria. En este sentido se observan 3 retos:

- El primero consiste en encontrar aspectos, competencias, habilidades, destrezas, o conocimientos, etc., que sean comunes a distintos cargos, que puedan ser medibles y evalúen realmente el nivel de rendimiento de los servidores y su aporte a las metas institucionales.
- El segundo consiste en generar una cultura positiva de la evaluación, ya que su función no es castigar, sino mejorar.

- El tercero generar un sistema amigable y eficiente para aplicar la evaluación del desempeño y retroalimentar a los servidores.

Es posible que estos tres retos también se visibilicen en otros campos más amplios, como cualquiera de las funciones misionales, en las que a los procedimientos o procesos se les deben identificar elementos fundamentales de su desempeño, los cuales puedan ser medidos conscientemente y generar las propuestas de mejora correspondientes. Una evaluación sin retroalimentación no genera cambio.

Algunos participantes de la muestra daban a conocer su inconformidad en relación con la falta de unidad de criterio y la poca disposición que tienen los miembros de la organización para dar una respuesta concreta, estas situaciones sumadas la jurisprudencia que debe aplicarse a diversas actividades de la DIAN, teniendo en cuenta la diversidad de interpretaciones que esta puede tener, puede llevar a los miembros de una organización a tener un aprendizaje supersticioso, ya que no se sabe a ciencia cierta qué fue lo que generó un buen o mal resultado. Esta es quizá una de las barreras más complejas, sin embargo es posible que desarrollando un estilo más orientado a la adquisición de competencias el aprendizaje supersticioso, disminuya como incapacidad del AO. Las recomendaciones para desarrollar un estilo por Adquisición de competencias ya se indicaron en una parte previa de este mismo apartado.

También se propone para disminuir esta barrera incluir estrategias como un café con el gerente o directivo, ya que como la estructura es completamente jerarquizada en la medida que baja el mensaje por la jerarquía organizacional puede sufrir múltiples interpretaciones, generando un mensaje inapropiado y por tanto un aprendizaje supersticioso.

En cuanto a la homogeneidad, es claro que se debe a la rigidez que implica la aplicación de normas para ejecutar el trabajo diario, no obstante es necesario oxigenar a los equipos de trabajo, mostrarles nuevas formas de hacer en el mundo público, pero también en el privado, generar talleres de pensamiento disruptivo, de generación de servicios para una gestión pública eficiente. Se trata de cambiar la perspectiva y fomentar nuevas habilidades en los servidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J., Fisher, A., Zárate, R. (2014) Ba: espacios de conocimiento Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista de la Escuela de administración de negocios, EAN*, 76, 44-63.
- Aguilar, S. (2005). Formulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Redalyc* 11(1-2), 333-338.
- Alcover, C., Gil, F., Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicothema*, 16 (3), 378-383.
- Alcover, C., Gil, F. (2002). Crear el conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 16(3), 259-301.
- Alvarado, J. (2009). Las barreras contra el aprendizaje organizacional. *Revista Boliviana de Educación Superior (REBOLEDS)*, 8.(9), 1-26. Recuperado de: <http://documents.mx/documents/articulo-12-las-barreras-contra-el-antonio-alvarado.html>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y Organización. Un enfoque contemporáneo*. México. Cengage.
- Argyris, C., Schön D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. United States of America. Addison Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defense: Facilitating Organizational Learning*. United States of America. Needman, MA: Allyn y Bacon.
- Argyris, C. (1999). *On organizational Learning*. Blackwell publishers
- Arias, J., Aristizabal, C. (2008). Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso EPM Medellín. *Semestre económico*, 11 (22), 161-184.
- Aucoin, P. (1996). Reforma administrativa en la gestión pública: paradigmas, principios, paradojas y péndulos. *Lecturas de gestión pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública Pp. 293-515.
- Barrera, S. (2011). Aprendizaje organizacional: transferencia del conocimiento. Facultad de ciencias económicas. Recuperado de:

http://www.fce.unal.edu.co/uifce/proyectos-de-estudio/pdf/Aprendizaje_organizacional_transferencia_del_conocimiento

Baptista, M, *et al.* (2010). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Barzelay, M. (1998). *Atravesando la Burocracia*. Una nueva perspectiva de la Administración Pública. FCE.

Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en Entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de administración*, 17(28).

Cameron, K., Quinn R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Base on the competeing values Framework*. New York: Addison-Wesley Reading

Cárdenas, M. (1994). *Gerencia pública en Colombia: alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector colombiano*, Bogotá, Editorial Jurídica.

Castañeda, D., Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas psicológica*, 6(2), 245-254. Recuperado de:

Castaño, M. (2009). *Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional*. El cuaderno de las ciencias estratégicas. Vol. 3. No 6.

Catalán, E., Peluffo, M. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile. CEPAL.

Christensen, K. (2008). Lo que más me interesa es el modo en el que las personas generan acciones que son efectivas. *Harvard dusto business review*. 165, 4-9.

Cyert, R., March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewoods Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.

Comisión Nacional del Servicio Civil (2016). *Acuerdo 565 Por el cual se establece el sistema tipo de evaluación de desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba*. Colombia

CONPES, (2006). *Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*. Recuperado de:
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Documents/Conpes-3439-de-2006.pdf>

Cortés, J., Pérez, J. (2007). Barreras para el Aprendizaje Organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento y gestión*, 22

Crossan, M., Lane, H., White, R. (1999). An organizational Learning. Framework for intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3).

- Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. México. Mc Graw Hill.
- DAFP. (2014). Circular 100. Orientaciones en materias de formación y capacitación de los empleados públicos.
- De Geus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 62 (2). Pp. 70-74.
- De Souza, C. (2014). Memoria Organizacional y gestión del Conocimiento. *Revista SaberEs*, 6,39-60.
- Decreto 2539. (2009). Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. Colombia.
- Decreto 943. (2014). Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Colombia.
- DIAN. (2011). Rendición de cuentas: informe de evaluación de desempeño. Recuperado de:
http://www.dian.gov.co/descargas/Rendicioncuentas/Informe_Evaluacion_Desempeno.pdf
- DIAN. (2016). Informe de rendición de cuentas, anexo capacitación. Recuperado de:
http://www.dian.gov.co/descargas/Rendicioncuentas/2016/Informe_rendicion_cuentas_2016_Anexo_capacitacion.pdf
- DIAN. (2016). *Informe de rendición de cuentas*. Recuperado de:
http://www.dian.gov.co/descargas/Rendicioncuentas/2016/Informe_rendicion_cuentas_2016.pdf
- DIAN. (s.f.). *Sobre la DIAN*. Consultado el 26/11/2016 en:
<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>
- DIAN, (s.f.). *Plan estratégico 2014-2018*. Recuperado de:
http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2016/DocumentoPlanEstrategicoDIAN20142018_17042016.pdf
- Dorado, P. (2006). El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de conocimiento. Una visión crítica. *Revista educar*, 37, 11-24.
- El tiempo. (2016). *Plata de refrigerios para niños se desvió en pagos a celular*. Consultado el 30/10/16 en:
<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/corrupcion-en-alimentacion-escolar-en-el-choco/16575442>

- Encinas, F. (2014). Orientation of public organizations to organizational learning. The case of the decentralized agencies in the State of Sonora, Mexico. *Estudios Gerenciales*, 130 (30),10-17.
- FACSO. (2014). *Guía de asociación entre variables*. Ayudantía estadística I 2014. Facultad Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Recuperado de: file:///C:/Users/MAFE2/Downloads/9_Coeficientes_de_asociaci_n_Pearson_y_Spearman_en_SPSS.pdf.
- Fefer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de las organizaciones. México.
- Fernández, J. (2014). La orientación del Aprendizaje Organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero. *Universidad de Murcia*. España.
- García, A. (2010). El estado integral. *Ciencias sociales de hoy, web blog*. Recuperado de: <https://aquevedo.wordpress.com/2010/04/23/bolivia-del-estado-aparente-al-estado-integral/>
- García, F., García, S. y López, E. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Revista Cuadernos de administración*, 25(45), 11-37
- Garzón, M. (2005). Niveles del aprendizaje organizacional. Documento de investigación no. 22. *Universidad del rosario*. Bogotá.
- Garzón, M., Fisher, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento & gestión*, 26, 238- 278
- Garzón, M., Fisher, A. (2008). Modelo Teórico del Aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*. No. 24
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal seeking organizations*. Trabajo de grado para optar al título de doctor. Universidad de Pensilvania. Estados Unidos.
- Glinow, M., Nason, S., Ulrich, D., Yeung, A. (1999). *Learning Capability. Generating and generalizing ideas with impact*. New York. Oxford.
- Gómez, J., Gurrola, C., Villarreal, D. (2013). Las barreras o incapacidades del aprendizaje organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa. *Contaduría y administración UNAM*.
- Granada, R. (2015). *Universidades Corporativas: una estrategia de aprendizaje desde la gestión del conocimiento*. Colombia. Editorial La Sallista.
- Herrera, R. (2007). Sistema y lo sistémico en el pensamiento contemporáneo. Ingeniería. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=5aa5d3ec-7e5b-4f8c-97a2-ec315bd4e081%40sessionmgr4005&hid=4213>

- Huber, G. (1991). Organizational learning. The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, No. 2.
- Innovamide. (2010). *SPSS: Pruebas no paramétricas*. Grupo de innovación educativa. Universidad de Valencia. España. Recuperado de: http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0802A.pdf
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. Revista: Fall. Recuperado de: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>
- Leal, A., Real, J., Roldan, J. (2006). La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: una revisión. *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la empresa*, 12(1), 153-166
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>
- Lloria, M. Moreno Luzon, M. Y Peris, F. (2004). Design and Validation of a scale for measuring organizational knowledge creation. Actas Fourth EURAM Conference. St. Andrews.
- March, J. Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: Organizational Learning under Ambiguity. *European Journal of Political Research*. Pp. 147-171.
- Martínez, I. y Ruiz, J. (2003). Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones. *Actas XIII congreso Nacional ACEDE*. Salamanca.
- Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O. (2008). Adaptación del cuestionario de las dimensiones en las organizaciones que aprenden a un contexto universitario venezolano. *Laurus*. 14(28), 54-69
- Meléndez, G. (2008). *Cultura Organizacional*. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de: <http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/Cultura%20Organizacional.pdf>
- Ministerio de Trabajo, (2015). Plan nacional de capacitación para el sector público 2015-2017. Ecuador.
- Mitzberg, H., Brian, J., Voyer, J. (1997). *Proceso estratégico: Concepto, conceptos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Nieto, T., Ortega, R. (2006). Estudio del fenómeno de las barreras defensivas como elemento que bloquea el proceso de aprendizaje. *X congreso de la academia de las ciencias administrativas*, AC (ACACIA)
- Nonaka, I., Teece, D. (2001). *Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization*. London. Sage Publications.

- Olarte, J. (2012). *Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría*. Universidad de los andes. Bogotá.
- Osborne, Davis y Gaebler, Ted. (1992). *La reinención del gobierno*. New York. Addison-Wesley.
- Páez, M. (2016). *Diagnóstico de necesidades de formación y capacitación*. DASCD. Bogotá.
- Pagani, M. (S.f.). *El cambio organizacional y la política formativa: análisis de una experiencia local*, Ciudad de la Plata.
- Peluffo, M., Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público*. Santiago de Chile. ILPES.
- Peñalva, L., Ramírez, H. (2010). *Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de caso de método. Producción económica*. Recuperado de: <http://dcsh.xoc.uam.mx/images/MEGPI/PNB/Web-LauraPenalva/PUBLICACIONES/377-5224ltb.pdf>
- Poom, M. (2007). *La Revolución Silenciosa en la Gestión Pública Local: factores asociados al número de innovaciones en los municipios mexicanos 2000-2004*. México. INAP.
- Prieto, I; Revilla, E. (2004). *La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y los resultados organizativos. Revista latinoamericana de administración*, 32, 47-76.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los andes.
- Semana. (2012). *Colombia tiene serias dificultades en el sistema de servicios públicos y eso lo hace un país pobre*. Consultado el 20/10/16 en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-tiene-serias-dificultades-sistema-servicios-publicos-hace-pais-pobre/252734-3>
- Senge, P. (1990). *La quinta Disciplina*. Barcelona España. Ediciones Garnica.
- Transparencia por Colombia. (2014). *Reporte del índice de transparencia de las entidades públicas*. Consultado el 20/10/16 en: <http://indicedetransparencia.org.co/QueEs>
- Senge, P., Cambron-Mc, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., Kleiner, A. (2002). *Escuelas que aprenden*. Colombia. Editorial Norma.
- Schein, E. (1986). *Cultura organizacional y liderazgo*. Jorsey-Bass. San Francisco
- Shermerhorn, J., Osborn, R., Uhl Bien, M. y Hunt, J. (2011). *Organizational Behavior*. United States. Wiley.

- Sierra, G., López, S. (2013). *Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano*. Universidad Militar Nueva granada. Bogotá.
- Snyder, W. Wenger, E. (2000). Communities of Practice: the new organizational frontier. *Harvard Business Review*. Pp. 139-145.
- Stable, Y. (2012). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia innovación y tecnología. Recuperado de:
<http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingenieria%20Industrial%20-%20Nacionales/YudaylyStableRodriguezTESIS.pdf>
- Ub. (s.f.). *Contrastes de normalidad*. Recuperado de:
http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap5-6.htm
- Vásquez, S. (2011). Comunidades de práctica. *Revista Educar*, 47(1), 51-68.
- Vargas, J. (1998). Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la nueva economía política, la nueva gerencia pública y la nueva política social. *Theoreticalicos*. Consultado 02/02/17 en : http://www.catedras-bogota.unal.edu.co/web/gaitan/2013-II/gaitan_2013_II/lecturas/NuevaEconm%C3%ADaPol%C3%ADticaGerenciaP%C3%ABblicaPol%C3%ADticaSocialVargas99.pdf
- Watkins, K., Marsick, V. (1997), *Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) Survey*. Warwick: Partners for the Learning Organization.
- Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Reino Unido. Cambridge University Press

ANEXOS

Anexo 1. Comparativo de instrumentos de aprendizaje organizacional. Leal, Real y Roldan (2006), Stable (2012)

Autor (es)	Dimensiones del AO	Unidad de Análisis	Objetivo de la investigación
AO como proceso			
Pérez et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición externa e interna de conocimiento. • Distribución de conocimiento. • Interpretación de conocimiento • Memoria Organizativa 	Organizaciones Industriales y de servicios	Analizar la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el AO.
Templeton et al. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento/conciencia • Comunicación • Evaluación del rendimiento • Cultivo intelectual • Adaptabilidad al entorno • Aprendizaje Social • Gestión del capital intelectual • Injerto Organizativo 	Organizaciones de tecnología y conocimiento	Proporcionar una medida del constructo de AO
Tippins y Sohi (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de la información. • Distribución de la información • Interpretación compartida • Memoria declarativa • Memoria procedimental 	Organizaciones industriales	Analizar el papel mediador del AO en el impacto de las TIC sobre el rendimiento.
Aproximación del AO y del conocimiento organizacional			
Martínez y Ruiz	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje a nivel de individuo: facilitador 	Organizaciones del sector	Validar una escala para la

Autor (es)	Dimensiones del AO	Unidad de Análisis	Objetivo de la investigación
(2003)	<p>cultural de conocimientos y valores del aprendizaje a nivel individual de los directivos (13), valores y cultura de los trabajadores (7), creatividad (5), motivación (4), incentivo económico en los cambios laborales (2), carencias básicas del proceso de aprendizaje (4), consideración (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje a nivel de grupo: cultura de los equipos directivos (5), objetivos grupales (4), cultura de los equipos de trabajo (5), motivación grupal (3), proactividad grupal (2) • Aprendizaje a nivel de organización: información y desarrollo del conocimiento en la organización (6), facilitadores del aprendizaje (4), inhibidores del aprendizaje (5), relación con agentes (3), benchmarking externo (2), benchmarking interno (2), herramientas complementarias (2) 	agroalimentario	medición del aprendizaje en las organizaciones.
Lloria, Moreno-Luzon y Peris (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información. • Existencia de un marco de consenso. • Procedimientos institucionalizados en relación con la ampliación de conocimiento • Formas de dirección y Génesis del conocimiento 	Empresas españolas	Validar una escala para medir el aprendizaje y la creación de conocimiento en las organizaciones
Capacidad del aprendizaje Organizativo			
Goh (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de misión y visión. • Compromiso con el liderazgo y el empowerment. • Experimentación y recompensas. • Transferencia efectiva de conocimiento. 		Capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Estudio longitudinal

Autor (es)	Dimensiones del AO	Unidad de Análisis	Objetivo de la investigación
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo y resolución de problemas en grupo. 		
Jerez-Gómez et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso directivo • Visión de sistema • Apertura y experimentación • Transferencia e integración 	Organizaciones fabricantes de productos químicos	Medición de capacidad de aprendizaje
Glinow et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y generalización de ideas con impacto • Incapacidades para aprender 	Gama amplia de industrias	Establecer cómo las variables de contexto influyen en cómo aprenden las empresas y como la capacidad de aprendizaje afecta el desempeño empresarial.
Otros instrumentos no tipificados en las perspectivas anteriores			
Watkins y Marsik (1997)	Aprendizaje continuo Investigación y diálogo Aprendizaje en equipo Sistema integrado Conexión del sistema Empowerment Dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos Organizaciones de manufactura y servicio a 836 personas • Colombia Organizaciones privadas de manufactura a 906 gerentes medios • Taiwán Organizaciones de manufactura y servicio a 477 gerentes medios • Venezuela Organizaciones de manufactura 	Desarrollo del instrumento dimensiones del aprendizaje organizacional

Autor (es)	Dimensiones del AO	Unidad de Análisis	Objetivo de la investigación
		y servicio 250 individuos (2007) <ul style="list-style-type: none"> • También se ha aplicado en Brasil, Corea, Malasia, China, Líbano y Australia. 	
Garzón y Fisher (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura para el aprendizaje organizacional • Fuentes para el aprendizaje organizacional • Condiciones para el aprendizaje organizacional • Sujetos del aprendizaje organizacional 	Empresas sector privado de Brasil y Colombia	Caracterización del aprendizaje organizacional.
Castañeda y Fernández	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje individual • Aprendizaje grupal • Aprendizaje Organizacional • Cultura organizacional • Transferencia de información • Formación • Claridad estratégica 	Empresas del sector público en Colombia	Medición del AO

Anexo 2. Réplica del instrumento aplicado al personal de la seccional de grandes contribuyentes edificio calle 34

DIAN.

 <p>Instituto Superior de Educação e Ciências Lisboa, Portugal</p>	 <p>ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA Madrid, España</p>
<h3>Estudio sobre Aprendizaje y Competitividad Organizacional</h3>	
<p><i>De antemano agradezco su disposición de participar libre y voluntariamente en este estudio llamado el aprendizaje y la competitividad de la organización. Todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.</i></p> <p><i>La información que usted me proporcionará a continuación será utilizada para realizar una tesis de grado en Gestión Autárquica, la cual pretende comprender cómo se genera y cómo se difunde el conocimiento al interior de las organizaciones.</i></p> <p><i>Por favor responda con honestidad cada pregunta. Si no está seguro en alguna respuesta, presente su estimación más aproximada.</i></p>	
INSTRUCCIÓN	
<p>Esta encuesta está dividida en 4 secciones: características demográficas, tipos de aprendizaje de las organizaciones, dificultades en el aprendizaje organizacional, y atributos percibidos de la organización. Muchas de las preguntas utilizarán el término “organización”, este término se entenderá como la empresa, entidad o institución para la cual labora actualmente. Cabe anotar que todas las preguntas se refieren al contexto organizacional que impulsa o no a la organización a aprender.</p>	
<p>Usar el lápiz negro, bolígrafo azul o lápiz y marque la respuesta como se le indica a continuación</p>	<p>correcto = ● incorrecto ✓ ✗ /</p>



Parte A. Características demográficas

1. Nombre de la Institución para la que labora actualmente

3. Indique la denominación de su empleo o cargo

4. Indique su modalidad de contratación

- Contrato de planta
- Contratista
- Planta temporal
- Otro. Cual? _____

6. Escriba la ciudad en la cual labora

7. Señale su género

- Femenino
- Masculino

2. Indique su antigüedad en la organización

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 años y 5 años
- Entre 5 y 7 años
- Más de 7 años

5. Indique su último nivel escolar alcanzado

- Doctorado
- Magister
- Especialista
- Profesional
- Tecnólogo
- Técnico
- Bachiller

8. Indique su edad:



P. 2 - Estudio sobre Aprendizaje y Competitividad Organizacional

Parte B. Tipos de Organizaciones que Aprenden

	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Casi siempre	Siempre	No aplica
1. En mi organización aprendemos principalmente dentro de los límites de nuestro equipo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
2. En mi organización aprendemos principalmente dentro de los límites de nuestra organización	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
3. En mi organización aprendemos principalmente más allá de los límites de nuestra organización.....	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
4. Deliberadamente trascendemos los límites de nuestra área de trabajo para buscar ideas e información nueva	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
5. Se establecen marcas de referencia con organizaciones similares de otros países y medimos los avances en comparación con el desempeño de ellos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
6. En mi organización establecemos marcas de referencia principalmente en nosotros mismos y medimos los avances en comparación con nuestro desempeño anterior	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
7. En mi organización se fomenta que las personas adquieran competencias nuevas	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
8. En mi organización se fomenta que los equipos adquieran competencias nuevas	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
9. Los premios están dirigidos principalmente al desempeño de los individuos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
10. Los premios en mi organización están dirigidos principalmente, al desempeño de los equipos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
11. Mi organización concede ascensos a las personas que contribuyen claramente en forma individual	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
12. Mi organización concede ascensos a las personas que son claramente jugadores en equipo.....	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
13. Mi organización se empeña en dominar ciertas técnicas, procesos o procedimientos antes de probar algo nuevo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
14. En mi organización siempre estamos buscando ideas nuevas, incluso antes de que las viejas estén completamente implantadas	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
15. Nos empeñamos en mejorar la forma en que desempeñamos el trabajo existente, hasta que lo hacemos de manera correcta	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
16. En mi organización estamos buscando formas nuevas para desempeñar el trabajo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
17. En nuestro sector nos empeñamos en ser maestros en lo que hacemos; queremos que nos reconozcan como los mejores expertos en nuestro campo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
18. Mi organización prueba muchas ideas nuevas; desea ser reconocida como experimentadora en su campo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
19. Mi organización quiere ser la primera en llegar al mercado objetivo con un proceso o producto o servicio nuevo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
20. Mi organización quiere aprender de terceros e introducir un producto o aplicar un proceso o dar a conocer un servicio después de haberlos probado plenamente	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
21. En mi organización se aprende analizando detenidamente lo que hacen otras entidades	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
22. En mi organización se aprende enfocando nuestro análisis hacia actividades concretas realizadas por otras entidades	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
23. En mi organización se aprende contratando a personas que vienen de otras entidades y tienen las habilidades que necesitamos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
24. El aprendizaje forma parte decisiva de la estrategia de nuestra organización	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>



Parte C. Incapacidades de la Organización para Aprender

	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Casi siempre	Siempre	No aplica
1. Mi organización es buena para analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y posibles problemas en relación a la actividad que desempeñamos en la organización	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
2. Mi organización busca o crea activamente nuevos mercados	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
3. Mi organización percibe amenazas y las oportunidades del ambiente en el largo plazo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
4. Mi organización analiza el funcionamiento y los procesos internos de esta organización en busca de campos que podrían mejorar	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
5. Mi organización se empeña en asegurar que todos los empleados/contratistas/temporales o servidores, puedan reconocer o encontrar la información que necesitan para realizar el trabajo ...	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
6. Nuestros procedimientos laborales han funcionado bien, en términos generales; consideramos que por el momento pueden permanecer sin cambios profundos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
7. "Si no está roto, para qué arreglarlo" son palabras que representarían, bastante bien nuestra actitud general	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
8. En mi organización producen "falsas alarmas", "crisis" etc., intencionalmente, en el lugar de trabajo, con el propósito de estimular mejoras y soluciones de problemas	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
9. Las consideraciones políticas de los grupos de interés como: usuarios, proveedores, gobierno, etc., influyen en los actos de nuestra organización	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
10. En mi organización se trata de descubrir y comunicar todos los hechos importantes, no sólo aquellos que resultan aceptables en términos políticos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
11. Mi organización se empeña en asegurar que los empleados /contratistas/temporales/servidores queden expuestos, directamente a las variaciones y complejidades del ambiente	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
12. Mi organización es buena para determinar las causas de niveles de desempeño inesperadamente altos o bajos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
13. Mi organización es buena para decidir cuáles serán los planes de acción necesarios para atacar las fallas en el desempeño	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
14. Mi organización trata de asegurar que todos los empleados /contratistas/temporales/servidores tengan acceso a una cantidad de información superior al mínimo que requieren para desempeñar su trabajo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
15. Mi organización es buena para generar y evaluar una extensa gama de soluciones alternativas para las fallas en el desempeño	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
16. Mi organización fomenta la diversidad en cuanto a las personas y las ideas de nuestra organización	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
17. Cuando se corren riesgos inteligentes y el resultado es un fracaso, éstos no tienen sanción alguna en mi organización	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
18. En esta organización no están coordinadas las muchas perspectivas que compiten entre sí	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
19. Los grupos y los departamentos de esta organización funcionan con bastante independencia, sin estar demasiado integrados	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
20. Se tiende a analizar demasiado los problemas antes de aplicar las ideas y por consiguiente, se nos pasan las oportunidades para mejorar	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
21. Los funcionarios tienen injerencia significativa en cuanto a la forma de realizar su trabajo	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>
22. En mi organización hay dificultad para implantar procedimientos nuevos	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/>



P. 4 - Estudio sobre Aprendizaje y Competitividad Organizacional

Parte C - Incapacidades de la Organización para Aprender (continuación)

	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Casi siempre	Siempre	No aplica
23. Al parecer, siempre estamos implantando cambios y tecnologías nuevas sin considerar antes, a fondo, las implicaciones de cada cambio	<input type="radio"/>					
24. Los procedimientos nuevos vienen y van sin marcar alguna diferencia en la organización	<input type="radio"/>					
25. Se ha tenido dificultad para garantizar que nuestros actos sean congruentes con las metas de la organización	<input type="radio"/>					
26. En esta organización, cuando una decisión adquiere fuerza, resulta muy difícil cambiar su dirección	<input type="radio"/>					
27. Con frecuencia cometemos los mismos errores, una y otra vez	<input type="radio"/>					
28. Las buenas prácticas suelen desaparecer cuando no se usan regularmente	<input type="radio"/>					
29. Nuestras buenas experiencias están documentadas o incluidas en los procedimientos	<input type="radio"/>					
30. Nuestras experiencias desafortunadas son difundidas y/o documentadas para evitar su repetición	<input type="radio"/>					
31. El razonamiento que fundamentamos en cuanto a los resultados de nuestro desempeño, con frecuencia tiene pocas consecuencias en los resultados del mismo	<input type="radio"/>					
32. Las medidas que tomamos para que repercutan en el desempeño, con frecuencia tienen pocas consecuencias en los resultados del mismo	<input type="radio"/>					
33. La organización trabaja para disminuir el tiempo que transcurre entre los actos de los empleados y la retroalimentación que reciben respecto a estos actos	<input type="radio"/>					
34. Lo que aprende un grupo o unidad se difunde a lo largo y ancho de la organización	<input type="radio"/>					
35. Lo que las personas aprenden en la organización se transmite en sentido ascendente, por los niveles de la organización	<input type="radio"/>					



Parte D. Otros atributos percibidos de la Organización

1. Indique los aspectos que más le gustan de su organización:

2. Indique los aspectos que más le disgustan de su organización:

	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Casi siempre	Siempre	No aplica
3. Considera que el área encargada de la difusión y transmisión del conocimiento en su organización tiene un alcance e impacto importante al interior de la organización	<input type="radio"/>					

4. Indique las razones a la respuesta inmediatamente anterior:

	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Casi siempre	Siempre	No aplica
5. Considera que la Organización cuenta con las estrategias de reclutamiento para atraer a las personas idóneas para desempeñar la labor	<input type="radio"/>					

6. Indique las razones a la respuesta inmediatamente anterior:



P. 6 - Estudio sobre Aprendizaje y Competitividad Organizacional

Parte D. Otros atributos percibidos de la Organización (continuación)

	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Casi siempre	Siempre	No aplica
--	-------	------------	-----------	--------------	---------	-----------

7. ¿Considera que su organización cuenta con herramientas que faciliten el ascenso de personas idóneas? N C F CS S NA

8. Indique las razones a la respuesta inmediatamente anterior:

.....

.....

.....

	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Casi siempre	Siempre	No aplica
--	-------	------------	-----------	--------------	---------	-----------

9. ¿Considera que su organización le permite dar a conocer su opinión y que esta sea tomada en cuenta? N C F CS S NA

10. Indique las razones a la respuesta inmediatamente anterior:

.....

.....

.....

11. Indique al menos 2 aspectos que impidan la aplicación de nuevas ideas dentro de su organización.

.....

.....

.....

	Si	No
--	----	----

12. ¿Usted ha participado de este estudio de una manera completamente voluntaria? S N

Agradezco mucho su participación en este estudio. Si usted desea conocer el resultado de este por favor indique a continuación su correo electrónico y verifique que haya sido escrito correctamente:

.....

Con gusto le enviaré el resultado.

Anexo 3. Componentes variables y subvariables del instrumento aprendizaje y competitividad en la organización.

Componente	Dimensiones	Preguntas
Demográfico		1 ^a , 2 ^a , 3 ^a , 4 ^a , 5 ^a , 6 ^a , 7 ^a y 8 ^a .
Estilos de aprendizaje o formas de generar conocimiento	Por mejora continua	1b, 2b, 6b, 15b, 13b y 17b.
	Por marcas de referencia	3b, 4b, 5b, 20b, 21b y 22b.
	Por experimentación	14b, 16b, 18b y 19b.
	Por adquisición de competencias	7b, 8b, 9b, 10b, 11b, 12b, 23b y 24b.
Incapacidades de la organización para aprender	Ceguera. Incapacidad para percibir en forma exacta el ambiente de la institución, a causa de procesos incorrectos para la búsqueda.	1c, 2c, 3c, 4c
	Simplicidad. Ante situaciones complejas se aplican las reglas de cajón, sin un análisis cuidadoso. Se optan por soluciones fáciles ante problemas difíciles.	6c, 7c, 12c, 13c,
	Homogeneidad. Cuanto mayor es la cantidad de interpretaciones distintas que se encuentren en una institución, tanto mayor será el aprendizaje que ocurra, especialmente cuanto más complejo sea el ambiente.	9c, 11c, 16c, 18c,
	Acoplamiento Estrecho. La institución es excesivamente inflexible y poco adaptable porque su análisis de situaciones complejas y las respuestas que presentan son uniformes.	8c, 17c, 19c, 23c, 31c, 32c
	Parálisis. Incapacidad para tomar medidas o implantar procedimientos nuevos. Tal vez abunden las ideas y soluciones magníficas pero no se ponen en marcha y casi no hay cambio.	15c, 20c, 21c, 22c, 27c,
	Aprendizaje de Supersticioso. Se da cuando en una organización se malinterpreta el significado de la experiencia, ya que se pueden generalizar ideas equivocadas.	24c, 25c, 26, 28c, 29c, 30c
	Difusión Deficiente. Se presenta cuando una persona o unidad del negocio aprenden,	5c, 10c, 14c, 33c, 34c, 35c

	pero jamás lo contagian a otras partes de la institución.	
Otros atributos de la organización	Preguntas abiertas sobre otras capacidades u oportunidades de la organización para aprender.	1d, 2d, 3d, 4d, 5d, 6d, 7d, 8d, 9d, 10d, 11d, 12.

Anexo 4. Correlación confirmatoria modelos de Glinow Et al.

		Mejora Continua	Marcas de referencia	Experimentación	Adquisición de competencias	Ceguera	Simplicidad	Homogeneidad	Acoplamiento estrecho	Parálisis	Aprendizaje supersticioso	Difusión deficiente
Mejora Continua	Coefficiente de correlación	1,000	,396**	,503**	,412**	,498**	,453**	,328**	-,063	,193	,133	,542**
	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,585	,092	,247	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Marcas de referencia	Coefficiente de correlación	,396**	1,000	,702**	,529**	,655**	,273	,320**	,001	,078	,043	,523**
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,016	,004	,993	,500	,709	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Experimentación	Coefficiente de correlación	,503**	,702**	1,000	,584**	,744**	,388**	,353**	-,017	,113	-,055	,632**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,002	,884	,326	,637	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Adquisición de competencias	Coefficiente de correlación	,412**	,529**	,584**	1,000	,585**	,420**	,325**	,191	,143	-,004	,601**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,004	,096	,215	,975	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Ceguera	Coefficiente de correlación	,498**	,655**	,744**	,585**	1,000	,528**	,427**	-,044	,143	-,069	,707**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,702	,216	,551	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Simplicidad	Coefficiente de correlación	,453**	,273	,388**	,420**	,528**	1,000	,393**	-,014	,222	-,018	,422**
	Sig. (bilateral)	,000	,016	,000	,000	,000	.	,000	,902	,052	,875	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Homogeneidad	Coefficiente de correlación	,328**	,320**	,353**	,325**	,427**	,393**	1,000	,130	,394**	,324**	,361**
	Sig. (bilateral)	,004	,004	,002	,004	,000	,000	.	,260	,000	,004	,001
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Acoplamiento estrecho	Coefficiente de correlación	-,063	,001	-,017	,191	-,044	-,014	,130	1,000	,353**	,448**	-,088
	Sig. (bilateral)	,585	,993	,884	,096	,702	,902	,260	.	,002	,000	,447
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Parálisis	Coefficiente de correlación	,193	,078	,113	,143	,143	,222	,394**	,353**	1,000	,367**	,100
	Sig. (bilateral)	,092	,500	,326	,215	,216	,052	,000	,002	.	,001	,385
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Aprendizaje supersticioso	Coefficiente de correlación	,133	,043	-,055	-,004	-,069	-,018	,324**	,448**	,367**	1,000	,005
	Sig. (bilateral)	,247	,709	,637	,975	,551	,875	,004	,000	,001	.	,963
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Difusión deficiente	Coefficiente de correlación	,542**	,523**	,632**	,601**	,707**	,422**	,361**	-,088	,100	,005	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,447	,385	,963	.
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

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

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

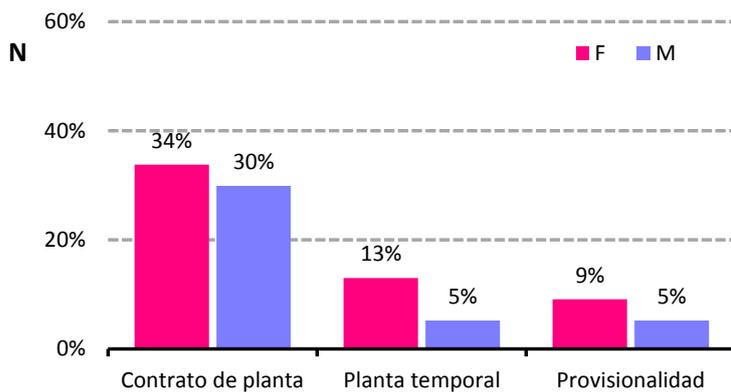
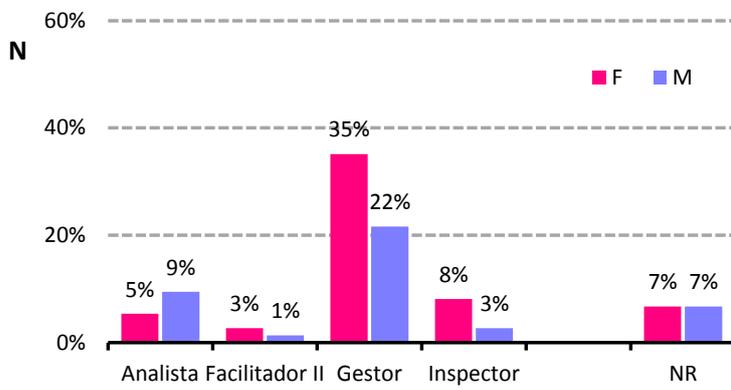
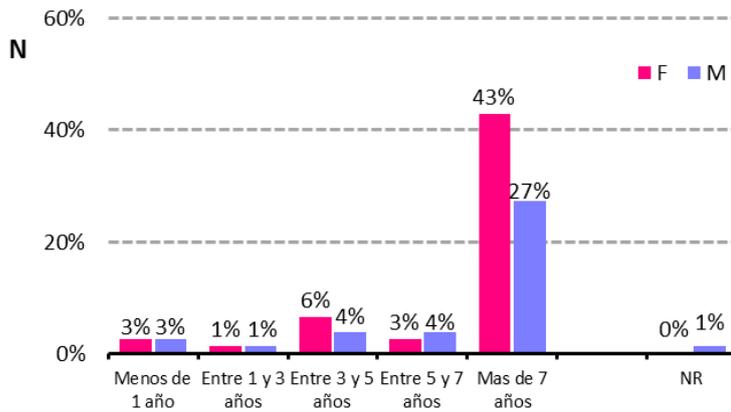
Anexo 5. Resultados por pregunta del apartado de Estilos de aprendizaje

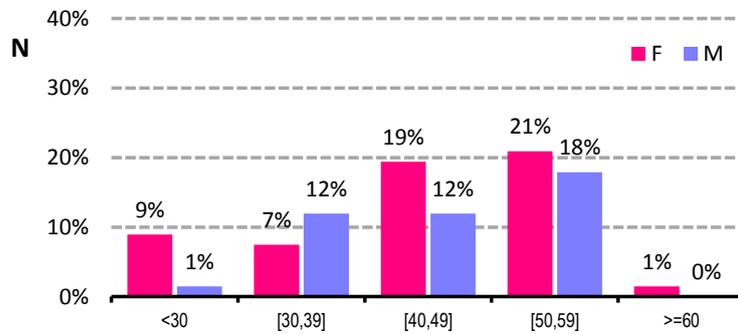
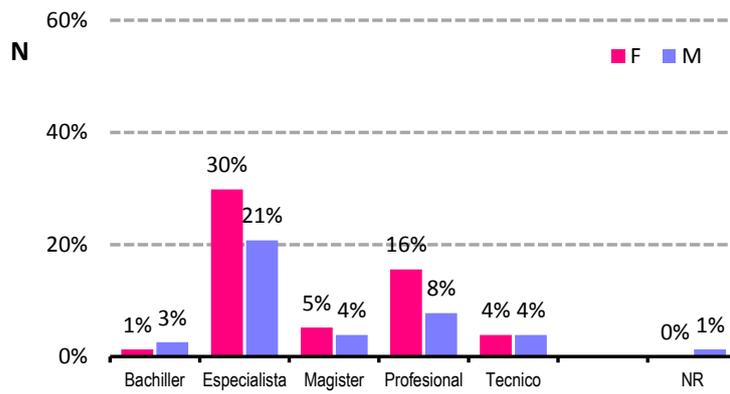
Pre	Desv. Est.	Media	NR/NA	N	CN	F	CS	S
1b	1,4	3,5	4%	5%	13%	21%	25%	32%
2b	1,1	3,5	3%	0%	16%	26%	35%	21%
3b	1,3	3,1	0%	4%	42%	22%	10%	22%
4b	1,4	3,2	4%	4%	30%	19%	16%	27%
5b	1,1	2,0	3%	38%	34%	14%	8%	4%
6b	1,2	3,1	0%	8%	25%	29%	23%	16%
7b	1,1	2,9	0%	5%	40%	26%	16%	13%
8b	1,1	2,8	1%	5%	43%	27%	13%	10%
9b	1,3	2,0	9%	31%	32%	13%	9%	5%
10b	1,4	1,9	13%	30%	31%	12%	6%	8%
11b	1,2	1,7	5%	52%	23%	8%	6%	5%
12b	0,9	1,5	5%	60%	23%	9%	0%	3%
13b	1,2	2,7	1%	10%	42%	23%	13%	10%
14b	1,0	2,3	4%	12%	48%	25%	9%	3%
15b	1,1	3,5	0%	3%	13%	40%	18%	26%
16b	1,2	2,8	1%	8%	38%	26%	13%	14%
17b	1,2	3,3	0%	5%	25%	25%	26%	19%
18b	1,1	2,6	3%	8%	42%	32%	6%	9%
19b	1,6	2,4	16%	10%	26%	25%	9%	14%
20b	1,2	2,4	6%	12%	36%	29%	10%	6%
21b	1,3	2,4	5%	17%	42%	19%	8%	9%
22b	1,2	2,4	5%	13%	44%	21%	12%	5%
23b	1,2	2,1	3%	27%	44%	13%	6%	6%
24b	1,2	3,3	0%	3%	31%	22%	19%	25%

Anexo 6. Resultados por pregunta del apartado incapacidades del AO

Pre	Desv. Est.	Media	NR/NA	N	CN	F	CS	S
1c	1,1	2,6	3%	9%	38%	32%	9%	9%
2c	1,3	2,0	13%	21%	38%	17%	6%	5%
3c	1,3	2,4	8%	14%	30%	32%	6%	9%
4c	1,2	3,1	1%	5%	22%	42%	13%	17%
5c	1,1	3,3	0%	4%	21%	38%	19%	18%
6c	1,3	2,8	4%	12%	27%	25%	22%	10%
7c	1,4	2,4	6%	23%	21%	30%	10%	9%
8c	1,0	1,9	5%	36%	32%	19%	6%	0%
9c	1,6	3,4	3%	17%	8%	22%	16%	35%
10c	1,2	3,1	3%	5%	19%	36%	22%	14%
11c	1,2	2,3	6%	16%	32%	34%	6%	5%
12c	1,0	2,7	0%	10%	38%	35%	9%	8%
13c	1,1	2,7	1%	8%	35%	36%	10%	9%
14c	1,2	3,0	1%	10%	23%	35%	14%	16%
15c	1,1	2,6	0%	12%	42%	29%	12%	6%
16c	1,2	2,7	4%	6%	40%	25%	14%	10%
17c	1,6	2,6	8%	21%	25%	17%	13%	17%
18c	1,2	2,9	1%	10%	25%	31%	22%	10%
19c	1,4	3,0	3%	16%	18%	25%	23%	16%
20c	1,3	2,9	5%	6%	27%	29%	19%	13%
21c	1,2	2,9	0%	13%	26%	32%	14%	14%
22c	1,3	3,2	1%	8%	21%	30%	18%	22%
23c	1,3	3,1	1%	13%	17%	31%	17%	21%
24c	1,2	2,8	1%	13%	23%	40%	13%	9%
25c	1,2	2,8	1%	14%	25%	35%	17%	8%
26c	1,3	3,2	1%	9%	19%	29%	25%	17%
27c	1,1	2,6	0%	17%	32%	30%	13%	8%
28c	1,2	3,1	1%	9%	18%	34%	22%	16%
29c	1,2	2,8	0%	12%	36%	21%	18%	13%
30c	1,2	2,5	0%	18%	43%	18%	12%	9%
31c	1,1	2,8	1%	9%	29%	36%	16%	9%
32c	1,1	2,6	3%	12%	34%	34%	10%	8%
33c	1,1	2,5	3%	12%	44%	19%	17%	5%
34c	1,2	2,6	1%	13%	44%	22%	9%	10%
35c	1,1	2,4	1%	14%	51%	17%	9%	8%
3d	1,4	2,7	9%	8%	30%	23%	16%	14%
5d	1,3	2,0	9%	31%	30%	19%	3%	8%
7d	1,2	1,9	8%	35%	30%	17%	6%	4%
9d	1,2	2,1	8%	23%	39%	19%	5%	5%

Anexo 7. Caracterización por género





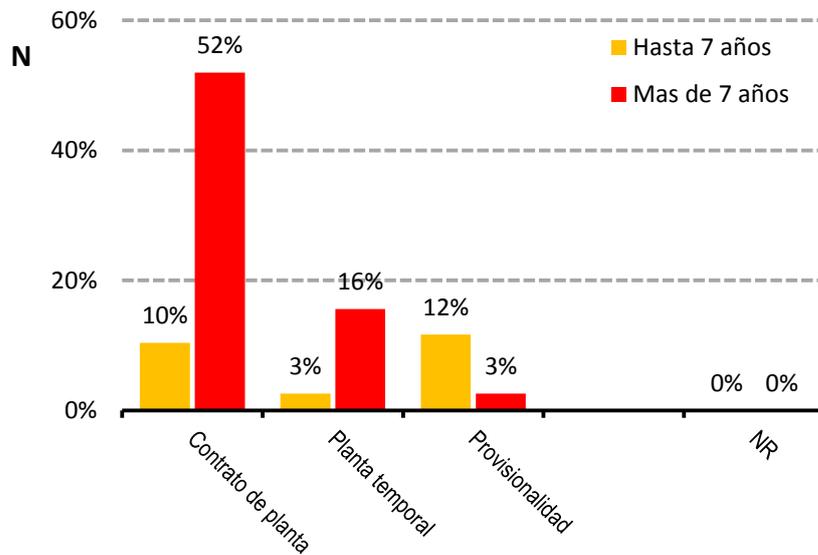
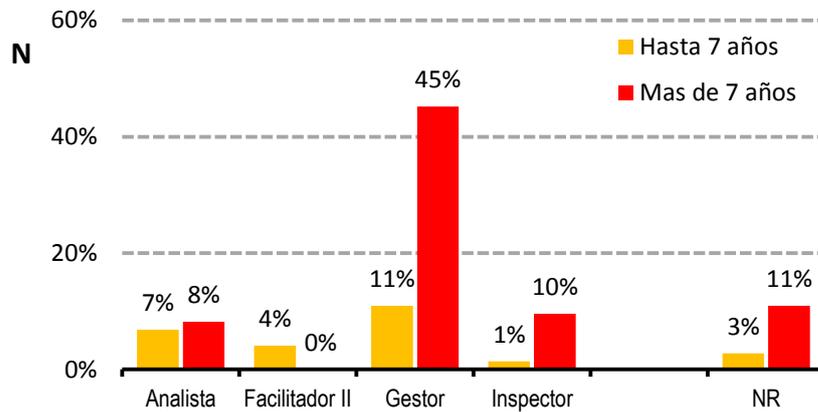
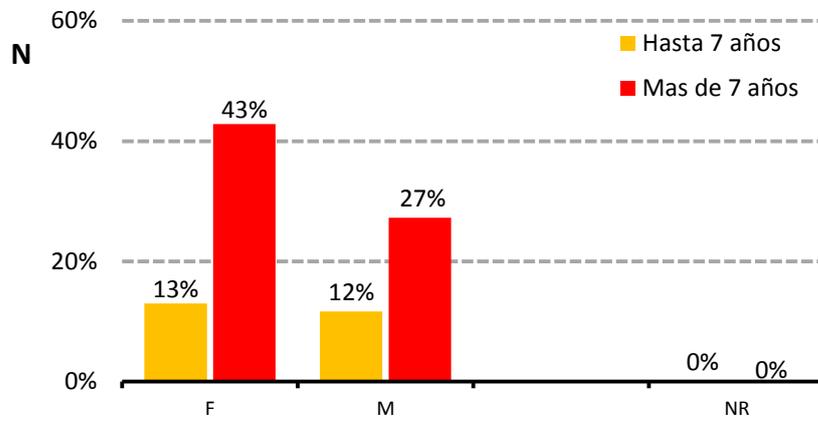
Parte B. Tipos de Organizaciones que Aprenden		Género	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones					
					Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSiem	Siempre	NA
1	En mi organización aprendemos principalmente dentro de los límites de nuestro equipo	F	3.8	29%	3%	11%	19%	31%	33%	3%
		M	3.4	45%	13%	25%	13%	13%	38%	0%
2	En mi organización aprendemos principalmente dentro de los límites de nuestro equipo	F	3.6	26%	0%	14%	31%	39%	17%	0%
		M	3.5	33%	0%	29%	13%	33%	25%	0%
3	En mi organización aprendemos principalmente más allá de los límites de nuestra organización.	F	2.8	40%	3%	53%	22%	8%	14%	0%
		M	3.3	39%	4%	29%	29%	13%	25%	0%
4	Deliberadamente trascendemos los límites de nuestra área de trabajo para buscar ideas e información nueva	F	3.1	42%	6%	36%	25%	8%	22%	3%
		M	3.5	37%	4%	26%	13%	26%	30%	0%
5	Se establecen marcas de referencia con organizaciones similares de otros países y medimos los avances en comparación con el desempeño de ellos	F	2.1	58%	39%	31%	11%	11%	6%	3%
		M	1.8	59%	48%	35%	9%	4%	4%	0%
6	En mi organización establecemos marcas de referencia principalmente en nosotros mismos y medimos los avances en comparación con nuestro desempeño anterior	F	3.0	41%	11%	25%	28%	22%	14%	0%
		M	3.2	40%	8%	25%	25%	21%	21%	0%
7	En mi organización se fomenta que las personas adquieran competencias nuevas	F	2.6	40%	6%	56%	22%	8%	8%	0%
		M	3.2	34%	0%	33%	33%	17%	17%	0%
8	En mi organización se fomenta que los equipos adquieran competencias nuevas	F	2.7	39%	6%	50%	25%	11%	8%	0%
		M	2.9	36%	0%	43%	35%	9%	13%	0%
9	Los premios están dirigidos principalmente al desempeño de los individuos	F	2.1	55%	31%	39%	8%	8%	6%	8%
		M	2.0	61%	42%	21%	13%	8%	4%	13%
10	Los premios en mi organización están dirigidos principalmente, al desempeño de los equipos	F	2.1	57%	31%	36%	11%	3%	8%	11%
		M	2.1	65%	38%	17%	13%	4%	8%	21%
11	Mi organización concede ascensos a las personas que contribuyen claramente en forma individual	F	1.9	68%	56%	17%	8%	8%	6%	6%
		M	1.5	62%	58%	25%	4%	0%	4%	8%
12	Mi organización concede ascensos a las personas que son claramente jugadores en equipo.	F	1.5	59%	64%	22%	6%	0%	3%	6%
		M	1.4	48%	67%	17%	8%	0%	0%	8%
13	Mi organización se empeña en dominar ciertas técnicas, procesos o procedimientos antes de probar algo nuevo	F	2.6	43%	8%	50%	19%	8%	11%	3%
		M	2.8	46%	17%	29%	29%	13%	13%	0%
14	En mi organización siempre estamos buscando ideas nuevas, incluso antes de que las viejas estén completamente implantadas	F	2.3	38%	14%	54%	17%	11%	0%	3%
		M	2.5	42%	13%	46%	33%	0%	8%	0%
15	Nos empeñamos en mejorar la forma en que desempeñamos el trabajo existente, hasta que lo hacemos de manera correcta	F	3.4	32%	3%	14%	44%	17%	22%	0%
		M	3.5	32%	4%	13%	33%	25%	25%	0%
16	En mi organización estamos buscando formas nuevas para desempeñar el trabajo	F	2.7	41%	8%	44%	28%	8%	11%	0%
		M	3.1	41%	8%	29%	25%	17%	21%	0%
17	hacemos; queremos que nos reconozcan como los mejores expertos en nuestro campo	F	3.3	38%	8%	19%	31%	19%	22%	0%
		M	3.4	37%	4%	29%	13%	33%	21%	0%
18	Mi organización prueba muchas ideas nuevas; desea ser reconocida como experimentadora en su campo	F	2.6	41%	14%	33%	39%	3%	8%	3%
		M	2.6	40%	4%	54%	21%	8%	8%	4%
19	Mi organización quiere ser la primera en llegar al mercado objetivo con un proceso o producto o servicio nuevo	F	2.9	45%	8%	28%	25%	3%	17%	19%
		M	2.9	47%	13%	29%	13%	17%	13%	17%
20	producto o aplicar un proceso o dar a conocer un servicio después de haberlos probado plenamente	F	2.5	38%	8%	39%	33%	3%	6%	11%
		M	2.6	47%	17%	38%	17%	17%	8%	4%
21	En mi organización se aprende analizando detenidamente lo que hacen otras entidades	F	2.4	50%	19%	39%	22%	3%	11%	6%
		M	2.4	48%	17%	46%	17%	8%	8%	4%
22	En mi organización se aprende enfocando nuestro análisis hacia actividades concretas realizadas por otras entidades	F	2.6	43%	14%	36%	31%	6%	8%	6%
		M	2.3	40%	13%	58%	8%	17%	0%	4%
23	En mi organización se aprende contratando a personas que vienen de otras entidades y tienen las habilidades que necesitamos	F	2.4	54%	22%	47%	6%	8%	11%	6%
		M	1.8	45%	38%	46%	13%	4%	0%	0%
24	El aprendizaje forma parte decisiva de la estrategia de nuestra organización	F	3.3	37%	3%	28%	31%	14%	25%	0%
		M	3.5	40%	4%	29%	17%	13%	38%	0%

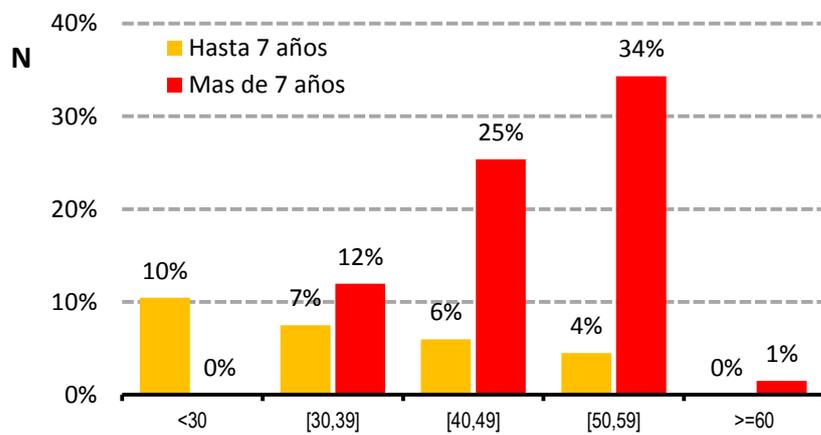
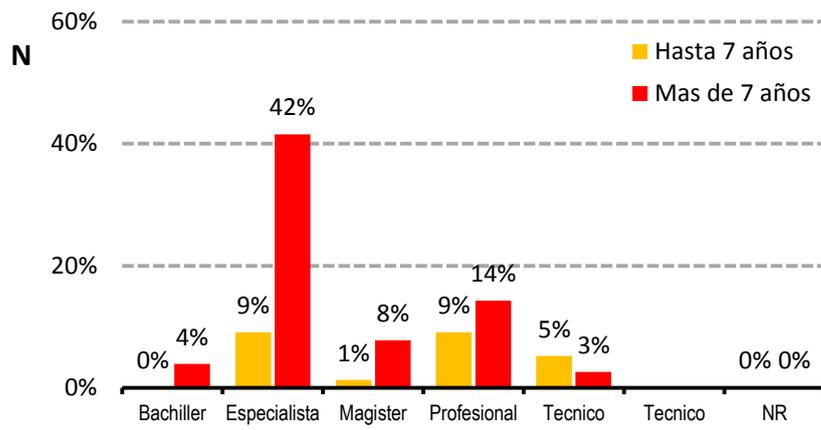
Parte C. Incapacidades de la Organización para Aprender		Género	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones					
					Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSiem	Siempre	NA
1	Mi organización es buena para analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y posibles problemas en relación a la actividad que desempeñamos en la organización	F	2.8	38%	7%	33%	37%	9%	9%	5%
		M	2.6	43%	12%	44%	26%	9%	9%	0%
2	Mi organización busca o crea activamente nuevos mercados	F	2.5	47%	14%	40%	19%	5%	9%	14%
		M	2.0	47%	29%	35%	15%	9%	0%	12%
3	Mi organización percibe amenazas y las oportunidades del ambiente en el largo plazo	F	2.7	42%	12%	30%	35%	5%	12%	7%
		M	2.5	45%	19%	31%	31%	9%	6%	3%
4	Mi organización analiza el funcionamiento y los procesos internos de esta organización en busca de campos que podrían mejorar	F	3.2	36%	7%	19%	44%	12%	19%	0%
		M	3.1	35%	3%	27%	39%	15%	15%	0%
5	Mi organización se empeña en asegurar que todos los empleados/contratistas/temporales o servidores, puedan reconocer o encontrar la información que necesitan para realizar el trabajo	F	3.2	35%	5%	21%	42%	14%	19%	0%
		M	3.4	33%	3%	21%	32%	26%	18%	0%
6	Nuestros procedimientos laborales han funcionado bien, en términos generales; consideramos que por el momento pueden permanecer sin cambios profundos	F	3.0	36%	7%	26%	36%	19%	10%	2%
		M	2.8	47%	18%	29%	12%	26%	12%	3%
7	"Si no está roto, para qué arreglarlo" son palabras que representarían, bastante bien nuestra actitud general	F	2.5	49%	26%	21%	31%	10%	7%	5%
		M	2.7	48%	21%	21%	30%	12%	12%	3%
8	En mi organización producen "falsas alarmas", "crisis" etc., intencionalmente, en el lugar de trabajo, con el propósito de estimular mejoras y soluciones de problemas	F	2.0	46%	35%	35%	21%	5%	0%	5%
		M	2.0	51%	39%	30%	18%	9%	0%	3%
9	Las consideraciones políticas de los grupos de interés como: usuarios, proveedores, gobierno, etc., influyen en los actos de nuestra organización	F	3.5	41%	14%	9%	26%	16%	33%	2%
		M	3.5	46%	21%	6%	18%	15%	39%	0%
10	En mi organización se trata de descubrir y comunicar todos los hechos importantes, no sólo aquellos que resultan aceptables en términos políticos	F	3.3	30%	2%	17%	43%	24%	14%	0%
		M	3.1	39%	9%	24%	29%	21%	15%	3%
11	Mi organización se empeña en asegurar que los empleados /contratistas/temporales/servidores queden expuestos, directamente a las	F	2.5	36%	12%	42%	35%	7%	2%	2%
		M	2.6	48%	21%	21%	32%	6%	9%	12%
12	Mi organización es buena para determinar las causas de niveles de desempeño inesperadamente altos o bajos	F	2.6	35%	5%	51%	30%	9%	5%	0%
		M	2.8	44%	18%	21%	41%	9%	12%	0%
13	Mi organización es buena para decidir cuáles serán los planes de acción necesarios para atacar las fallas en el desempeño	F	2.7	37%	5%	43%	36%	7%	10%	0%
		M	2.8	39%	12%	26%	38%	15%	9%	0%
14	Mi organización trata de asegurar que todos los empleados /contratistas/temporales/servidores tengan acceso a una cantidad de información	F	3.1	36%	5%	26%	42%	12%	16%	0%
		M	2.9	46%	18%	21%	26%	18%	15%	3%
15	Mi organización es buena para generar y evaluar una extensa gama de soluciones alternativas para las fallas en el desempeño	F	2.7	36%	5%	47%	33%	9%	7%	0%
		M	2.5	46%	21%	35%	24%	15%	6%	0%
16	Mi organización fomenta la diversidad en cuanto a las personas y las ideas de nuestra organización	F	2.8	38%	5%	42%	28%	16%	9%	0%
		M	2.8	43%	9%	41%	22%	13%	13%	3%
17	Cuando se corren riesgos inteligentes y el resultado es un fracaso, éstos no tienen sanción alguna en mi organización	F	2.6	55%	26%	29%	12%	14%	14%	5%
		M	3.0	46%	15%	21%	24%	12%	21%	6%
18	En esta organización no están coordinadas las muchas perspectivas que compiten entre sí	F	2.8	39%	14%	23%	37%	21%	5%	0%
		M	3.2	38%	6%	27%	24%	24%	18%	0%
19	Los grupos y los departamentos de esta organización funcionan con bastante independencia, sin estar demasiado integrados	F	3.2	41%	14%	16%	23%	30%	16%	0%
		M	2.9	47%	19%	22%	28%	16%	16%	0%
20	Se tiende a analizar demasiado los problemas antes de aplicar las ideas y por consiguiente, se nos pasan las oportunidades para mejorar	F	3.1	37%	7%	26%	26%	29%	10%	2%
		M	3.0	40%	6%	29%	32%	9%	18%	6%

Parte C. Incapacidades de la Organización para Aprender			Género	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones					
						Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSiem	Siempre	NA
21	Los funcionarios tienen injerencia significativa en cuanto a la forma de realizar su trabajo	F	3.0	40%	9%	28%	33%	14%	16%	0%	
		M	2.8	45%	18%	24%	32%	15%	12%	0%	
22	En mi organización hay dificultad para implantar procedimientos nuevos	F	3.1	38%	7%	23%	35%	14%	19%	2%	
		M	3.4	38%	9%	18%	24%	24%	26%	0%	
23	Al parecer, siempre estamos implantando cambios y tecnologías nuevas sin considerar antes, a fondo, las implicaciones de cada cambio	F	3.2	41%	12%	19%	33%	16%	21%	0%	
		M	3.2	43%	15%	15%	29%	18%	21%	3%	
24	Los procedimientos nuevos vienen y van sin marcar alguna diferencia en la organización	F	2.9	37%	10%	24%	48%	10%	10%	0%	
		M	2.8	44%	18%	24%	32%	18%	9%	0%	
25	Se ha tenido dificultad para garantizar que nuestros actos sean congruentes con las metas de la organización	F	2.7	44%	16%	28%	30%	16%	9%	0%	
		M	2.8	37%	12%	21%	41%	18%	6%	3%	
26	En esta organización, cuando una decisión adquiere fuerza, resulta muy difícil cambiar su dirección	F	3.0	40%	12%	21%	33%	21%	12%	0%	
		M	3.5	35%	6%	18%	24%	29%	24%	0%	
27	Con frecuencia cometemos los mismos errores, una y otra vez	F	2.6	44%	19%	30%	35%	9%	7%	0%	
		M	2.8	50%	15%	36%	21%	18%	9%	0%	
28	Las buenas prácticas suelen desaparecer cuando no se usan regularmente	F	3.1	36%	12%	12%	41%	24%	10%	0%	
		M	3.3	38%	6%	24%	24%	21%	24%	0%	
29	Nuestras buenas experiencias están documentadas o incluidas en los procedimientos	F	3.0	36%	2%	40%	26%	21%	12%	0%	
		M	2.6	53%	24%	32%	15%	15%	15%	0%	
30	Nuestras experiencias desafortunadas son difundidas y/o documentadas para evitar su repetición	F	2.5	43%	14%	49%	19%	14%	5%	0%	
		M	2.6	53%	24%	36%	18%	9%	15%	0%	
31	El razonamiento que fundamentamos en cuanto a los resultados de nuestro desempeño, con frecuencia tiene pocas consecuencias	F	2.8	35%	7%	33%	38%	17%	5%	0%	
		M	3.0	41%	12%	24%	35%	15%	15%	0%	
32	Las medidas que tomamos para que repercutan en el desempeño, con frecuencia tienen pocas consecuencias en los resultados del	F	2.7	37%	7%	37%	37%	12%	7%	0%	
		M	2.6	46%	19%	31%	31%	9%	9%	0%	
33	La organización trabaja para disminuir el tiempo que transcurre entre los actos de los empleados y la retroalimentación que	F	2.8	40%	10%	38%	24%	21%	7%	0%	
		M	2.3	42%	15%	56%	15%	12%	3%	0%	
34	Lo que aprende un grupo o unidad se difunde a lo largo y ancho de la organización	F	2.7	42%	7%	47%	26%	7%	14%	0%	
		M	2.4	48%	21%	42%	18%	12%	6%	0%	
34	Lo que las personas aprenden en la organización se transmite en sentido ascendente, por los niveles de la organización	F	2.7	42%	7%	49%	23%	9%	12%	0%	
		M	2.1	47%	24%	55%	9%	9%	3%	0%	

Parte D. Otros atributos percibidos de la Organización			Género	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones				
						Si	No	NA		
3	Considera que el área encargada de la difusión y transmisión del conocimiento en su organización tiene un alcance e impacto importante al interior de la organización	F	3.1	41%	5%	40%	20%	15%	20%	0%
		M	2.9	41%	13%	23%	33%	20%	10%	0%
5	Considera que la Organización cuenta con las estrategias de reclutamiento para atraer a las personas idóneas para desempeñar la labor	F	2.4	51%	25%	38%	23%	5%	10%	0%
		M	1.9	59%	47%	27%	20%	0%	7%	0%
7	¿Considera que su organización cuenta con herramientas que faciliten el ascenso de personas idóneas?	F	2.1	49%	31%	40%	17%	7%	2%	2%
		M	2.1	61%	47%	20%	20%	7%	7%	0%
9	¿Considera que su organización le permite dar a conocer su opinión y que esta sea tomada en cuenta?	F	2.4	47%	19%	43%	24%	5%	10%	0%
		M	2.0	46%	34%	41%	17%	7%	0%	0%
12	¿Usted ha participado de este estudio de una manera completamente voluntaria?	F			85%		15%		0%	
		M			90%		10%		0%	

Anexo 8. Caracterización por antigüedad





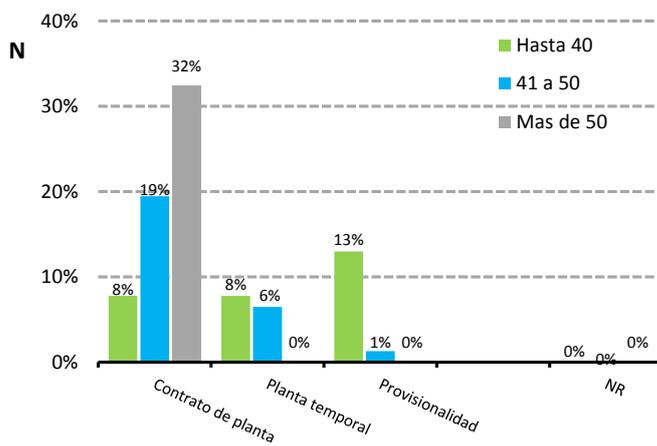
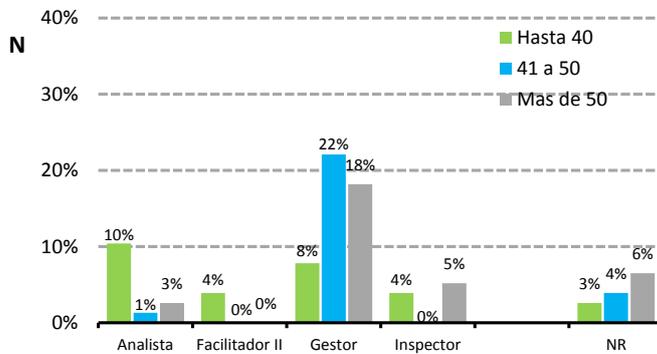
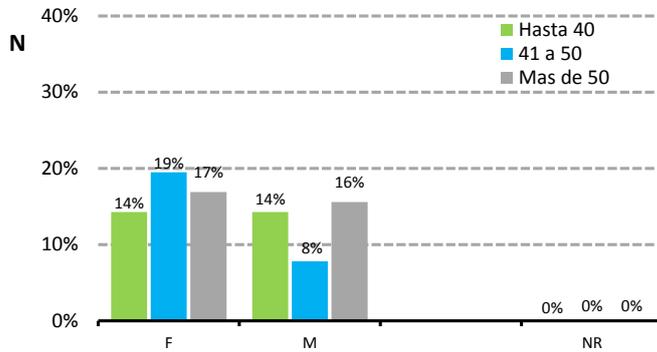
Parte B. Tipos de Organizaciones que Aprenden			Distribucion de Clasificaciones							
		Antig.	Media	RSD	Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSiem	Siempre	NA
1	En mi organización aprendemos principalmente dentro de los límites de nuestro equipo	<=7	4.0	26%	0%	11%	16%	32%	37%	5%
		>7	3.6	36%	7%	14%	22%	22%	31%	3%
2	En mi organización aprendemos principalmente dentro de los límites de nuestro equipo	<=7	3.7	22%	0%	11%	21%	58%	11%	0%
		>7	3.6	29%	0%	17%	28%	28%	24%	3%
3	En mi organización aprendemos principalmente más allá de los límites de nuestra organización.	<=7	3.3	36%	0%	32%	32%	11%	26%	0%
		>7	3.0	43%	5%	45%	19%	10%	21%	0%
4	Deliberadamente trascendemos los límites de nuestra área de trabajo para buscar ideas e información nueva	<=7	3.5	39%	0%	33%	17%	6%	39%	6%
		>7	3.3	39%	5%	30%	20%	20%	25%	0%
5	Se establecen marcas de referencia con organizaciones similares de otros países y medimos los avances en comparación con el desempeño de ellos	<=7	1.7	53%	53%	32%	11%	5%	0%	0%
		>7	2.2	54%	33%	35%	16%	9%	5%	2%
6	En mi organización establecemos marcas de referencia principalmente en nosotros mismos y medimos los avances en comparación con nuestro desempeño anterior	<=7	3.6	39%	11%	16%	11%	26%	37%	0%
		>7	3.0	36%	7%	28%	34%	22%	9%	0%
7	En mi organización se fomenta que las personas adquieran competencias nuevas	<=7	2.9	35%	0%	42%	32%	16%	11%	0%
		>7	2.9	41%	7%	40%	24%	16%	14%	0%
8	En mi organización se fomenta que los equipos adquieran competencias nuevas	<=7	2.7	32%	0%	47%	37%	11%	5%	0%
		>7	2.8	41%	7%	42%	25%	14%	12%	0%
9	Los premios están dirigidos principalmente al desempeño de los individuos	<=7	2.4	56%	26%	32%	16%	5%	11%	11%
		>7	2.1	54%	33%	33%	12%	10%	3%	9%
10	Los premios en mi organización están dirigidos principalmente, al desempeño de los equipos	<=7	2.4	62%	32%	26%	16%	0%	16%	11%
		>7	2.2	55%	29%	33%	10%	9%	5%	14%
11	Mi organización concede ascensos a las personas que contribuyen claramente en forma individual	<=7	2.4	55%	26%	32%	16%	11%	11%	5%
		>7	1.6	65%	60%	21%	5%	5%	3%	5%
12	Mi organización concede ascensos a las personas que son claramente jugadores en equipo.	<=7	1.7	48%	47%	26%	21%	0%	0%	5%
		>7	1.5	60%	64%	22%	5%	0%	3%	5%
13	Mi organización se empeña en dominar ciertas técnicas, procesos o procedimientos antes de probar algo nuevo	<=7	2.8	41%	11%	32%	37%	11%	11%	0%
		>7	2.7	43%	10%	45%	19%	14%	10%	2%
14	En mi organización siempre estamos buscando ideas nuevas, incluso antes de que las viejas estén completamente implantadas	<=7	2.3	46%	26%	37%	21%	16%	0%	0%
		>7	2.5	36%	7%	54%	27%	7%	4%	2%
15	Nos empeñamos en mejorar la forma en que desempeñamos el trabajo existente, hasta que lo hacemos de manera correcta	<=7	3.5	33%	5%	11%	37%	21%	26%	0%
		>7	3.5	31%	2%	14%	41%	17%	26%	0%
16	En mi organización estamos buscando formas nuevas para desempeñar el trabajo	<=7	2.9	44%	16%	21%	37%	11%	16%	0%
		>7	2.9	41%	5%	44%	23%	14%	14%	0%
17	hacemos; queremos que nos reconozcan como los mejores expertos en nuestro campo	<=7	3.4	39%	5%	26%	21%	16%	32%	0%
		>7	3.3	35%	5%	24%	26%	29%	16%	0%
18	Mi organización prueba muchas ideas nuevas; desea ser reconocida como experimentadora en su campo	<=7	2.5	36%	5%	53%	32%	5%	5%	0%
		>7	2.7	40%	9%	38%	33%	7%	10%	3%
19	Mi organización quiere ser la primera en llegar al mercado objetivo con un proceso o producto o servicio nuevo	<=7	2.9	47%	11%	26%	16%	11%	16%	21%
		>7	2.9	43%	10%	26%	28%	9%	14%	14%
20	producto o aplicar un proceso o dar a conocer un servicio después de haberlos probado plenamente	<=7	2.4	30%	5%	42%	32%	5%	0%	16%
		>7	2.7	43%	14%	34%	28%	12%	9%	3%
21	En mi organización se aprende analizando detenidamente lo que hacen otras entidades	<=7	2.7	45%	11%	42%	26%	5%	16%	0%
		>7	2.4	48%	19%	41%	17%	9%	7%	7%
22	En mi organización se aprende enfocando nuestro análisis hacia actividades concretas realizadas por otras entidades	<=7	2.4	37%	11%	53%	21%	16%	0%	0%
		>7	2.5	44%	14%	41%	21%	10%	7%	7%
23	En mi organización se aprende contratando a personas que vienen de otras entidades y tienen las habilidades que necesitamos	<=7	2.3	48%	21%	47%	16%	11%	5%	0%
		>7	2.1	53%	29%	43%	12%	5%	7%	3%
24	El aprendizaje forma parte decisiva de la estrategia de nuestra organización	<=7	3.5	36%	5%	16%	32%	16%	32%	0%
		>7	3.3	38%	2%	36%	19%	21%	22%	0%

Parte C. Incapacidades de la Organización para Aprender			Distribución de Clasificaciones							
	Antig.	Media	RSD	Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSiem	Siempre	NA	
1	Mi organización es buena para analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y posibles problemas en relación a la actividad que desempeñamos en la organización	<=7	2.7	31%	0%	47%	42%	5%	5%	0%
		>7	2.7	43%	12%	34%	29%	10%	10%	3%
2	Mi organización busca o crea activamente nuevos mercados	<=7	2.1	28%	11%	58%	21%	0%	0%	11%
		>7	2.3	52%	24%	31%	16%	9%	7%	14%
3	Mi organización percibe amenazas y las oportunidades del ambiente en el largo plazo	<=7	2.8	31%	0%	42%	42%	11%	5%	0%
		>7	2.6	48%	20%	27%	30%	5%	11%	7%
4	Mi organización analiza el funcionamiento y los procesos internos de esta organización en busca de campos que podrían mejorar	<=7	3.3	32%	0%	21%	53%	5%	21%	0%
		>7	3.1	37%	7%	23%	39%	16%	16%	0%
5	Mi organización se empeña en asegurar que todos los empleados/contratistas/temporales o servidores, puedan reconocer o encontrar la información que necesitan para realizar el trabajo	<=7	3.6	35%	5%	16%	26%	21%	32%	0%
		>7	3.2	33%	3%	22%	41%	19%	14%	0%
6	Nuestros procedimientos laborales han funcionado bien, en términos generales; consideramos que por el momento pueden permanecer sin cambios profundos	<=7	3.2	30%	5%	16%	37%	37%	5%	0%
		>7	2.8	45%	14%	32%	21%	18%	12%	4%
7	"Si no está roto, para qué arreglarlo" son palabras que representarían, bastante bien nuestra actitud general	<=7	2.3	44%	21%	37%	21%	16%	0%	5%
		>7	2.7	49%	25%	16%	34%	9%	13%	4%
8	En mi organización producen "falsas alarmas", "crisis" etc., intencionalmente, en el lugar de trabajo, con el propósito de estimular mejoras y soluciones de problemas	<=7	2.0	41%	26%	53%	16%	5%	0%	0%
		>7	1.9	50%	40%	26%	21%	7%	0%	5%
9	Las consideraciones políticas de los grupos de interés como: usuarios, proveedores, gobierno, etc., influyen en los actos de nuestra organización	<=7	3.4	43%	21%	0%	21%	32%	26%	0%
		>7	3.5	43%	16%	11%	23%	11%	39%	2%
10	En mi organización se trata de descubrir y comunicar todos los hechos importantes, no sólo aquellos que resultan aceptables en términos políticos	<=7	3.1	35%	0%	37%	32%	16%	16%	0%
		>7	3.3	34%	7%	14%	39%	25%	14%	2%
11	Mi organización se empeña en asegurar que los empleados /contratistas/temporales/servidores queden expuestos, directamente a las	<=7	2.5	47%	16%	47%	21%	5%	11%	0%
		>7	2.5	40%	16%	28%	38%	7%	3%	5%
12	Mi organización es buena para determinar las causas de niveles de desempeño inesperadamente altos o bajos	<=7	3.3	35%	0%	32%	32%	16%	21%	0%
		>7	2.5	38%	14%	40%	36%	7%	3%	0%
13	Mi organización es buena para decidir cuáles serán los planes de acción necesarios para atacar las fallas en el desempeño	<=7	2.9	34%	0%	39%	39%	11%	11%	0%
		>7	2.7	39%	10%	34%	36%	10%	9%	0%
14	Mi organización trata de asegurar que todos los empleados /contratistas/temporales/servidores tengan acceso a una cantidad de información	<=7	3.1	39%	5%	32%	26%	21%	16%	0%
		>7	3.0	41%	12%	21%	38%	12%	16%	2%
15	Mi organización es buena para generar y evaluar una extensa gama de soluciones alternativas para las fallas en el desempeño	<=7	2.8	39%	0%	53%	26%	5%	16%	0%
		>7	2.5	41%	16%	38%	29%	14%	3%	0%
16	Mi organización fomenta la diversidad en cuanto a las personas y las ideas de nuestra organización	<=7	3.0	31%	0%	37%	32%	26%	5%	0%
		>7	2.7	43%	9%	43%	23%	11%	13%	2%
17	Cuando se corren riesgos inteligentes y el resultado es un fracaso, éstos no tienen sanción alguna en mi organización	<=7	3.2	43%	5%	37%	5%	21%	21%	11%
		>7	2.7	54%	27%	21%	21%	11%	16%	4%
18	En esta organización no están coordinadas las muchas perspectivas que cumplen entre sí	<=7	2.9	42%	5%	42%	21%	16%	16%	0%
		>7	3.0	38%	12%	19%	35%	25%	9%	0%
19	Los grupos y los departamentos de esta organización funcionan con bastante independencia, sin estar demasiado integrados	<=7	2.8	47%	22%	22%	17%	33%	6%	0%
		>7	3.1	42%	14%	18%	28%	21%	19%	0%
20	Se tiende a analizar demasiado los problemas antes de aplicar las ideas y por consiguiente, se nos pasan las oportunidades para mejorar	<=7	2.8	44%	5%	53%	16%	11%	16%	0%
		>7	3.1	36%	7%	19%	33%	23%	12%	5%

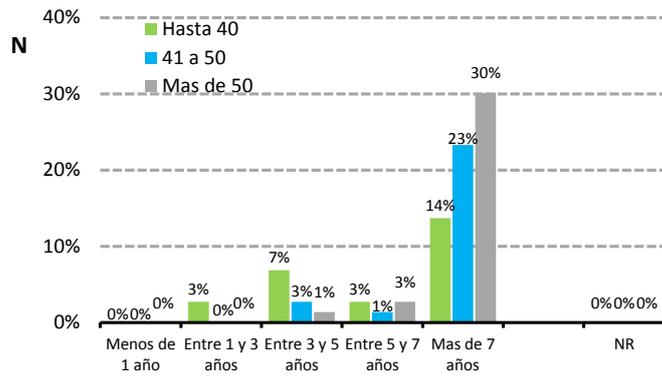
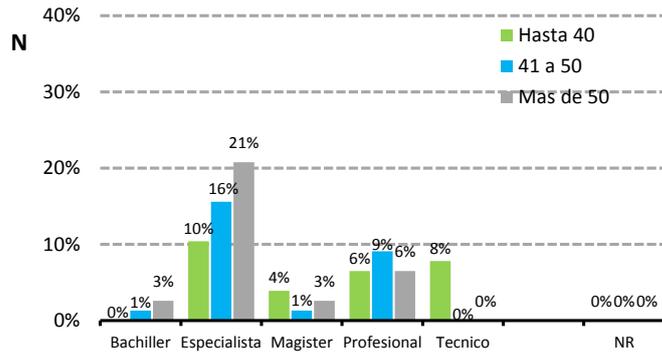
Parte C. Incapacidades de la Organización para Aprender			Antig.	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones					
						Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSem	Siempre	NA
21	Los funcionarios tienen injerencia significativa en cuanto a la forma de realizar su trabajo	<=7	3.2	██████	38%	5%	26%	32%	16%	21%	0%
		>7	2.8	██████	43%	16%	26%	33%	14%	12%	0%
22	En mi organización hay dificultad para implantar procedimientos nuevos	<=7	3.2	██████	38%	5%	26%	32%	16%	21%	0%
		>7	3.3	██████	39%	9%	19%	29%	19%	22%	2%
23	Al parecer, siempre estamos implantando cambios y tecnologías nuevas sin considerar antes, a fondo, las implicaciones de cada cambio	<=7	2.5	████	45%	21%	32%	32%	11%	5%	0%
		>7	3.4	██████	38%	10%	12%	31%	19%	26%	2%
24	Los procedimientos nuevos vienen y van sin marcar alguna diferencia en la organización	<=7	2.2	████	45%	28%	39%	22%	11%	0%	0%
		>7	3.0	██████	36%	9%	19%	47%	14%	12%	0%
25	Se ha tenido dificultad para garantizar que nuestros actos sean congruentes con las metas de la organización	<=7	2.6	████	48%	21%	32%	16%	26%	5%	0%
		>7	2.8	██████	39%	12%	22%	41%	14%	9%	2%
26	En esta organización, cuando una decisión adquiere fuerza, resulta muy difícil cambiar su dirección	<=7	3.1	██████	39%	5%	32%	26%	21%	16%	0%
		>7	3.2	██████	38%	11%	16%	30%	26%	18%	0%
27	Con frecuencia cometemos los mismos errores, una y otra vez	<=7	2.3	████	50%	26%	37%	21%	11%	5%	0%
		>7	2.8	██████	45%	14%	32%	32%	14%	9%	0%
28	Las buenas prácticas suelen desaparecer cuando no se usan regularmente	<=7	3.1	██████	43%	6%	39%	17%	17%	22%	0%
		>7	3.2	██████	36%	10%	12%	40%	24%	14%	0%
29	Nuestras buenas experiencias están documentadas o incluidas en los procedimientos	<=7	3.2	██████	45%	11%	32%	16%	16%	26%	0%
		>7	2.7	██████	42%	12%	38%	22%	19%	9%	0%
30	Nuestras experiencias desafortunadas son difundidas y/o documentadas para evitar su repetición	<=7	2.9	████	50%	16%	37%	11%	16%	21%	0%
		>7	2.4	████	45%	19%	45%	21%	10%	5%	0%
31	El razonamiento que fundamentamos en cuanto a los resultados de nuestro desempeño, con frecuencia tiene pocas consecuencias	<=7	2.8	██████	38%	5%	42%	21%	26%	5%	0%
		>7	2.9	██████	38%	11%	25%	42%	12%	11%	0%
32	Las medidas que tomamos para que repercutan en el desempeño, con frecuencia tienen pocas consecuencias en los resultados del	<=7	2.8	████	37%	0%	53%	26%	11%	11%	0%
		>7	2.6	██████	42%	16%	29%	38%	11%	7%	0%
33	La organización trabaja para disminuir el tiempo que transcurre entre los actos de los empleados y la retroalimentación que	<=7	2.8	████	37%	5%	42%	26%	21%	5%	0%
		>7	2.5	██████	44%	14%	46%	18%	16%	5%	0%
34	Lo que aprende un grupo o unidad se difunde a lo largo y ancho de la organización	<=7	3.1	██████	40%	5%	32%	32%	11%	21%	0%
		>7	2.4	████	45%	16%	49%	19%	9%	7%	0%
34	Lo que las personas aprenden en la organización se transmite en sentido ascendente, por los niveles de la organización	<=7	2.8	██████	43%	11%	32%	37%	5%	16%	0%
		>7	2.3	████	45%	16%	58%	11%	11%	5%	0%

Parte D. Otros atributos percibidos de la Organización			Antig.	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones					
						Si	No	NA			
3	Considera que el área encargada de la difusión y transmisión del conocimiento en su organización tiene un alcance e impacto importante al interior de la organización	<=7	2.8	████	43%	12%	35%	25%	16%	12%	0%
		>7	3.5	██████	34%	0%	26%	26%	21%	26%	0%
5	Considera que la Organización cuenta con las estrategias de reclutamiento para atraer a las personas idóneas para desempeñar la labor	<=7	2.1	████	54%	39%	29%	24%	2%	6%	0%
		>7	2.5	██████	53%	21%	42%	16%	5%	16%	0%
7	¿Considera que su organización cuenta con herramientas que faciliten el ascenso de personas idóneas?	<=7	1.8	███	51%	48%	26%	20%	4%	0%	2%
		>7	2.9	██████	44%	6%	50%	11%	17%	17%	0%
9	¿Considera que su organización le permite dar a conocer su opinión y que esta sea tomada en cuenta?	<=7	2.1	████	49%	30%	45%	15%	6%	4%	0%
		>7	2.7	██████	41%	11%	33%	39%	6%	11%	0%
12	¿Usted ha participado de este estudio de una manera completamente voluntaria?	<=7				85%	15%			0%	
		>7				100%	0%			0%	

Anexo 9. Caracterización por edad



Aprendizaje Organizacional. Estudio de caso



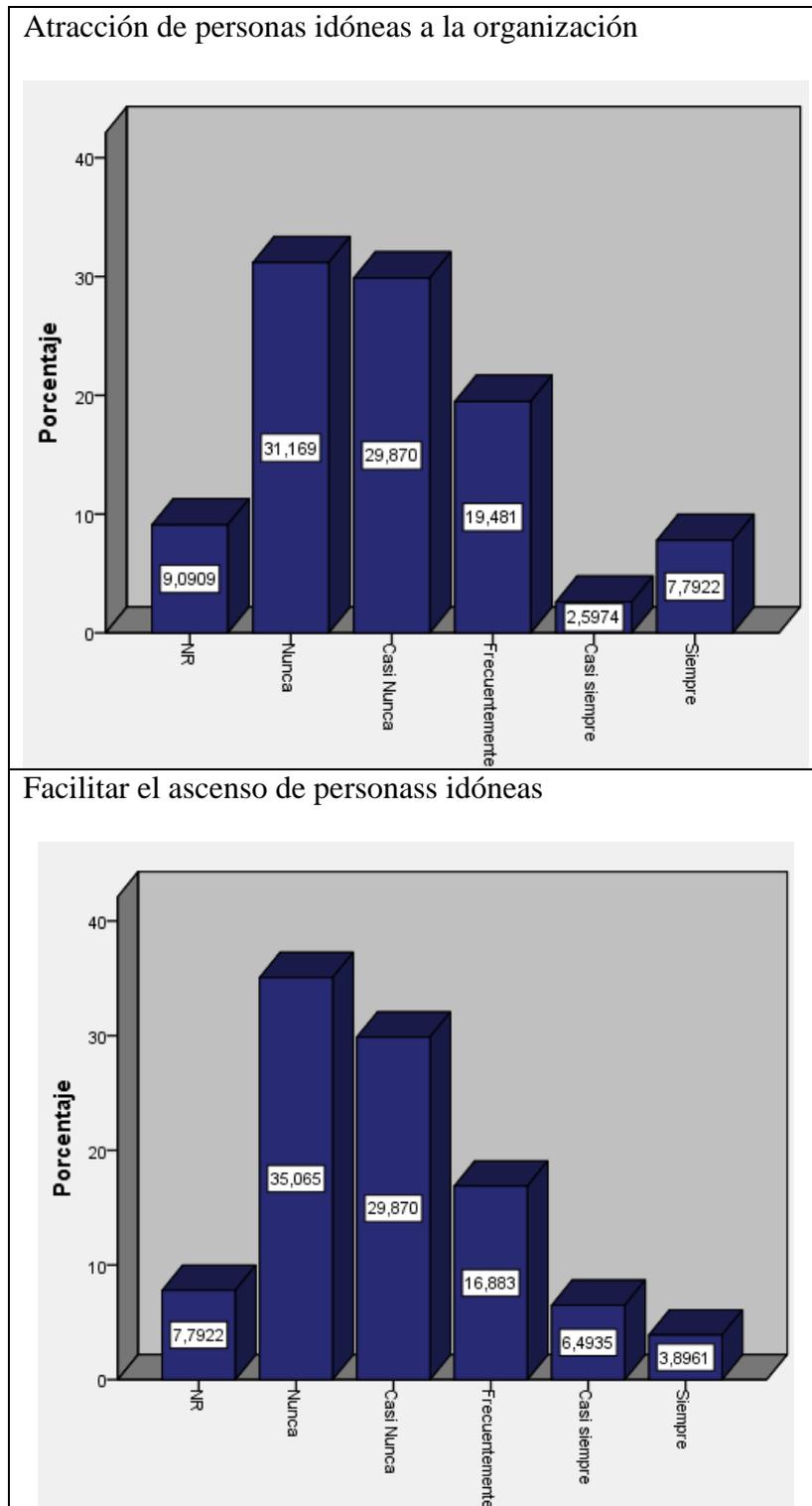
Parte B. Tipos de Organizaciones que Aprenden			Distribución de Clasificaciones						
	Edad	Media	RSD	Nunca	CasiNun	Frecuent	CasiSiem	Siempre	NA
1	H 40	3.6	35%	5%	18%	18%	27%	32%	0%
	41-50	3.6	35%	5%	14%	29%	14%	33%	5%
	M50	3.8	34%	8%	8%	12%	32%	32%	8%
2	H 40	3.4	28%	0%	23%	23%	45%	9%	0%
	41-50	3.6	27%	0%	14%	29%	38%	19%	0%
	M50	3.7	29%	0%	16%	24%	28%	24%	8%
3	H 40	3.3	38%	0%	36%	27%	9%	27%	0%
	41-50	2.8	38%	0%	52%	33%	0%	14%	0%
	M50	2.9	45%	12%	36%	16%	20%	16%	0%
4	H 40	3.6	34%	0%	24%	24%	14%	33%	5%
	41-50	3.0	39%	0%	48%	19%	14%	19%	0%
	M50	3.4	43%	8%	29%	13%	17%	33%	0%
5	H 40	1.7	49%	48%	38%	10%	5%	0%	0%
	41-50	2.4	58%	33%	29%	10%	19%	10%	0%
	M50	1.9	51%	36%	44%	12%	0%	4%	4%
6	H 40	3.0	45%	14%	27%	23%	18%	18%	0%
	41-50	3.2	34%	0%	33%	24%	29%	14%	0%
	M50	3.1	41%	12%	20%	32%	20%	16%	0%
7	H 40	3.0	37%	5%	36%	27%	23%	9%	0%
	41-50	2.7	45%	10%	48%	19%	10%	14%	0%
	M50	2.7	36%	4%	44%	36%	8%	8%	0%
8	H 40	2.7	34%	5%	41%	36%	14%	5%	0%
	41-50	2.6	47%	10%	57%	14%	5%	14%	0%
	M50	2.8	38%	4%	46%	29%	13%	8%	0%
9	H 40	2.2	55%	32%	32%	14%	9%	5%	9%
	41-50	2.0	69%	52%	10%	10%	14%	5%	10%
	M50	2.3	50%	20%	40%	16%	4%	8%	12%
10	H 40	2.7	55%	23%	27%	14%	9%	18%	9%
	41-50	1.9	75%	52%	14%	5%	5%	10%	14%
	M50	2.1	43%	24%	32%	20%	4%	0%	20%
11	H 40	2.0	65%	45%	23%	14%	5%	9%	5%
	41-50	2.0	67%	48%	19%	5%	14%	5%	10%
	M50	1.6	67%	64%	20%	4%	4%	4%	4%
12	H 40	1.5	49%	59%	23%	14%	0%	0%	5%
	41-50	1.6	62%	52%	29%	5%	0%	5%	10%
	M50	1.5	65%	68%	16%	8%	0%	4%	4%
13	H 40	2.9	38%	9%	27%	41%	14%	9%	0%
	41-50	2.6	37%	5%	52%	24%	14%	5%	0%
	M50	2.5	52%	20%	44%	12%	8%	12%	4%
14	H 40	2.3	39%	14%	55%	18%	14%	0%	0%
	41-50	2.4	28%	0%	67%	24%	10%	0%	0%
	M50	2.5	45%	17%	38%	29%	4%	8%	4%
15	H 40	3.8	27%	0%	9%	36%	23%	32%	0%
	41-50	3.6	30%	0%	14%	43%	14%	29%	0%
	M50	3.3	31%	4%	12%	48%	20%	16%	0%
16	H 40	3.0	41%	9%	27%	32%	14%	18%	0%
	41-50	3.0	38%	0%	48%	14%	24%	14%	0%
	M50	2.6	44%	12%	40%	32%	4%	12%	0%
17	H 40	3.6	33%	0%	27%	14%	27%	32%	0%
	41-50	3.2	36%	5%	29%	19%	33%	14%	0%
	M50	3.0	37%	8%	24%	36%	20%	12%	0%
18	H 40	2.5	30%	0%	64%	32%	0%	5%	0%
	41-50	2.9	39%	5%	43%	24%	19%	10%	0%
	M50	2.6	46%	16%	32%	32%	4%	12%	4%
19	H 40	2.6	42%	9%	36%	27%	5%	9%	14%
	41-50	3.1	35%	5%	24%	33%	19%	10%	10%
	M50	2.8	51%	16%	24%	16%	8%	16%	20%
20	H 40	2.5	35%	9%	45%	27%	14%	0%	5%
	41-50	2.8	33%	0%	43%	29%	14%	5%	10%
	M50	2.4	51%	24%	28%	24%	8%	8%	8%
21	H 40	2.5	45%	14%	45%	23%	9%	9%	0%
	41-50	2.6	39%	5%	52%	29%	5%	10%	0%
	M50	2.2	58%	32%	32%	12%	8%	8%	8%
22	H 40	2.4	40%	14%	50%	18%	18%	0%	0%
	41-50	2.7	42%	5%	57%	14%	14%	10%	0%
	M50	2.3	44%	20%	36%	28%	4%	4%	8%
23	H 40	2.1	53%	32%	41%	14%	9%	5%	0%
	41-50	2.3	46%	14%	62%	14%	0%	10%	0%
	M50	2.1	50%	28%	40%	16%	4%	4%	8%
24	H 40	3.4	36%	5%	18%	36%	14%	27%	0%
	41-50	3.2	37%	0%	38%	24%	19%	19%	0%
	M50	3.4	42%	4%	40%	4%	20%	32%	0%

Parte C. Incapacidades de la Organización para Aprender				Distribucion de Clasificaciones					
	Edad	Media	RSD	Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSiem	Siempre	NA
1	H 40	2.7	37%	5%	46%	36%	5%	9%	0%
	41-50	2.9	42%	5%	48%	19%	14%	14%	0%
	M50	2.7	42%	12%	32%	32%	8%	8%	8%
2	H 40	2.2	31%	14%	50%	27%	0%	0%	9%
	41-50	2.6	52%	14%	48%	5%	10%	14%	10%
	M50	2.0	50%	32%	32%	12%	8%	0%	16%
3	H 40	2.7	36%	9%	32%	41%	14%	5%	0%
	41-50	2.8	47%	10%	43%	24%	0%	19%	5%
	M50	2.4	47%	24%	24%	32%	8%	4%	8%
4	H 40	3.2	30%	0%	23%	46%	18%	14%	0%
	41-50	3.4	35%	5%	15%	45%	10%	25%	0%
	M50	3.0	40%	8%	28%	32%	16%	16%	0%
5	H 40	3.3	35%	5%	23%	27%	27%	18%	0%
	41-50	3.2	37%	5%	24%	38%	14%	19%	0%
	M50	3.3	34%	4%	20%	36%	24%	16%	0%
6	H 40	2.7	44%	14%	36%	23%	18%	9%	0%
	41-50	2.9	43%	20%	15%	25%	35%	5%	0%
	M50	3.0	36%	0%	40%	24%	20%	12%	4%
7	H 40	2.6	44%	14%	36%	32%	5%	9%	5%
	41-50	2.6	56%	38%	5%	24%	10%	0%	0%
	M50	2.6	50%	21%	25%	25%	8%	13%	8%
8	H 40	2.2	48%	32%	27%	27%	14%	0%	0%
	41-50	1.8	50%	43%	33%	14%	5%	0%	5%
	M50	1.9	44%	32%	44%	12%	4%	0%	8%
9	H 40	3.8	36%	14%	0%	18%	27%	41%	0%
	41-50	3.4	49%	24%	10%	10%	19%	38%	0%
	M50	2.9	48%	21%	13%	38%	4%	1%	4%
10	H 40	3.4	32%	0%	27%	27%	27%	18%	0%
	41-50	3.0	38%	10%	19%	43%	14%	14%	0%
	M50	3.1	32%	4%	21%	38%	25%	8%	4%
11	H 40	2.4	42%	14%	46%	23%	9%	5%	5%
	41-50	2.5	43%	19%	29%	38%	5%	5%	8%
	M50	2.7	40%	12%	24%	40%	8%	8%	8%
12	H 40	2.8	43%	9%	41%	23%	14%	14%	0%
	41-50	2.5	37%	10%	43%	38%	5%	5%	0%
	M50	2.8	38%	8%	36%	36%	12%	8%	0%
13	H 40	2.8	38%	5%	43%	29%	14%	10%	0%
	41-50	2.9	40%	10%	29%	43%	5%	14%	0%
	M50	2.8	39%	8%	36%	32%	16%	8%	0%
14	H 40	2.9	38%	9%	27%	36%	18%	9%	0%
	41-50	3.0	37%	5%	29%	43%	10%	14%	0%
	M50	3.1	47%	20%	16%	20%	20%	24%	0%
15	H 40	2.7	44%	5%	59%	14%	9%	14%	0%
	41-50	2.4	38%	14%	43%	29%	14%	0%	0%
	M50	2.6	41%	16%	28%	36%	16%	4%	0%
16	H 40	2.9	35%	0%	46%	27%	18%	9%	0%
	41-50	2.8	44%	10%	43%	24%	10%	14%	0%
	M50	2.6	42%	12%	40%	28%	12%	8%	0%
17	H 40	2.9	49%	18%	27%	14%	23%	14%	5%
	41-50	2.6	47%	20%	20%	25%	15%	5%	15%
	M50	2.8	56%	24%	32%	12%	8%	24%	0%
18	H 40	3.1	37%	9%	18%	41%	18%	14%	0%
	41-50	2.7	41%	14%	29%	33%	19%	5%	0%
	M50	2.9	41%	8%	36%	24%	20%	12%	0%
19	H 40	3.4	38%	10%	19%	14%	38%	19%	0%
	41-50	3.0	50%	24%	14%	24%	19%	19%	0%
	M50	3.0	41%	12%	24%	28%	24%	12%	0%
20	H 40	2.9	42%	5%	45%	27%	5%	18%	0%
	41-50	2.7	43%	15%	30%	25%	20%	5%	5%
	M50	3.4	28%	0%	16%	32%	32%	12%	8%

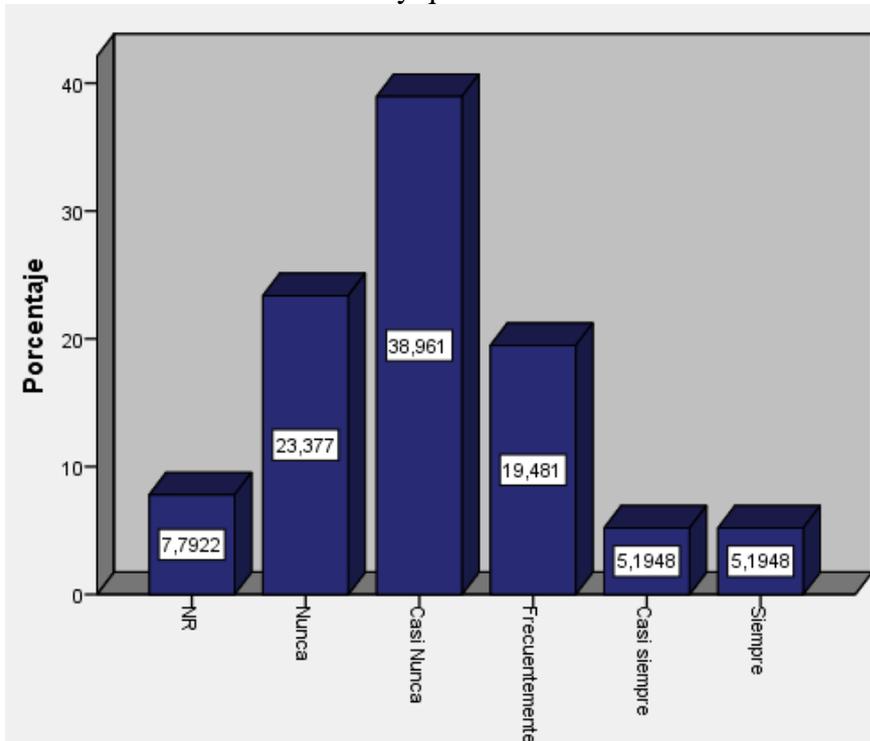
Parte C. Incapacidades de la Organización para Aprender			Antg.	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones					
						Nunca	CasiNun	Frequent	CasiSiem	Siempre	NA
21	Los funcionarios tienen injerencia significativa en cuanto a la forma de realizar su trabajo	H 40	3.1	33%	5%	23%	36%	27%	9%	0%	
		41-50	2.8	50%	19%	29%	24%	10%	19%	0%	
		M50	2.6	47%	20%	28%	36%	4%	12%	0%	
22	En mi organización hay dificultad para implantar procedimientos nuevos	H 40	3.2	40%	9%	23%	27%	23%	18%	0%	
		41-50	3.2	44%	10%	29%	19%	14%	29%	0%	
		M50	3.2	34%	4%	20%	44%	12%	16%	4%	
23	Al parecer, siempre estamos implantando cambios y tecnologías nuevas sin considerar antes, a fondo, las implicaciones de cada cambio	H 40	3.2	43%	9%	27%	27%	9%	27%	0%	
		41-50	3.1	44%	19%	10%	33%	19%	19%	0%	
		M50	3.2	40%	12%	16%	28%	24%	16%	4%	
24	Los procedimientos nuevos vienen y van sin marcar alguna diferencia en la organización	H 40	2.6	46%	18%	32%	27%	14%	9%	0%	
		41-50	2.9	41%	15%	20%	40%	15%	10%	0%	
		M50	2.9	34%	8%	20%	52%	12%	8%	0%	
25	Se ha tenido dificultad para garantizar que nuestros actos sean congruentes con las metas de la organización	H 40	2.9	41%	14%	23%	36%	18%	9%	0%	
		41-50	2.6	43%	19%	24%	38%	14%	5%	0%	
		M50	2.8	41%	12%	28%	28%	20%	8%	4%	
26	En esta organización, cuando una decisión adquiere fuerza, resulta muy difícil cambiar su dirección	H 40	3.3	28%	0%	23%	32%	36%	9%	0%	
		41-50	2.6	46%	19%	29%	33%	10%	10%	0%	
		M50	3.6	32%	8%	4%	29%	33%	25%	0%	
27	Con frecuencia cometemos los mismos errores, una y otra vez	H 40	2.5	42%	18%	32%	36%	9%	5%	0%	
		41-50	2.4	43%	24%	29%	33%	14%	0%	0%	
		M50	2.9	43%	12%	32%	24%	20%	12%	0%	
28	Las buenas prácticas suelen desaparecer cuando no se usan regularmente	H 40	3.3	35%	0%	32%	27%	18%	23%	0%	
		41-50	2.8	41%	20%	10%	45%	20%	5%	0%	
		M50	3.4	34%	8%	12%	32%	32%	16%	0%	
29	Nuestras buenas experiencias están documentadas o incluidas en los procedimientos	H 40	2.9	44%	9%	36%	32%	5%	18%	0%	
		41-50	2.9	45%	14%	29%	24%	19%	14%	0%	
		M50	2.8	46%	12%	44%	12%	20%	12%	0%	
30	Nuestras experiencias desafortunadas son difundidas y/o documentadas para evitar su repetición	H 40	3.0	42%	5%	45%	14%	18%	18%	0%	
		41-50	2.1	40%	24%	48%	24%	5%	0%	0%	
		M50	2.4	56%	28%	36%	12%	12%	12%	0%	
31	El razonamiento que fundamentamos en cuanto a los resultados de nuestro desempeño, con frecuencia tiene pocas consecuencias	H 40	2.8	35%	5%	41%	32%	18%	5%	0%	
		41-50	2.8	33%	10%	20%	60%	5%	5%	0%	
		M50	3.0	42%	12%	24%	28%	20%	16%	0%	
32	Las medidas que tomamos para que repercutan en el desempeño, con frecuencia tienen pocas consecuencias en los resultados del	H 40	2.5	39%	14%	36%	41%	5%	5%	0%	
		41-50	2.8	40%	10%	33%	38%	10%	10%	0%	
		M50	2.7	42%	12%	36%	28%	16%	8%	0%	
33	La organización trabaja para disminuir el tiempo que transcurre entre los actos de los empleados y la retroalimentación que	H 40	2.6	37%	5%	55%	23%	14%	5%	0%	
		41-50	2.6	43%	15%	40%	25%	15%	5%	0%	
		M50	2.7	44%	16%	36%	16%	28%	4%	0%	
34	Lo que aprende un grupo o unidad se difunde a lo largo y ancho de la organización	H 40	2.8	39%	5%	41%	36%	5%	14%	0%	
		41-50	2.7	47%	14%	38%	24%	10%	14%	0%	
		M50	2.4	47%	20%	44%	16%	16%	4%	0%	
34	Lo que las personas aprenden en la organización se transmite en sentido ascendente, por los niveles de la organización	H 40	2.5	44%	14%	45%	27%	5%	9%	0%	
		41-50	2.6	50%	19%	38%	19%	10%	14%	0%	
		M50	2.3	39%	12%	50%	12%	16%	0%	0%	

Parte D. Otros atributos percibidos de la Organización			Antg.	Media	RSD	Distribución de Clasificaciones				
						Si	No	NA		
3	Considera que el área encargada de la difusión y transmisión del conocimiento en su organización tiene un alcance e impacto importante al interior de la organización	H 40	3.1	37%	5%	27%	36%	14%	18%	0%
		41-50	3.3	42%	11%	21%	21%	21%	26%	0%
		M50	2.6	43%	10%	52%	10%	24%	15%	0%
5	Considera que la Organización cuenta con las estrategias de reclutamiento para atraer a las personas idóneas para desempeñar la labor	H 40	2.4	52%	23%	41%	23%	0%	14%	0%
		41-50	2.1	52%	32%	42%	16%	5%	5%	0%
		M50	1.9	52%	48%	24%	24%	5%	0%	0%
7	¿Considera que su organización cuenta con herramientas que faciliten el ascenso de personas idóneas?	H 40	2.5	50%	24%	33%	24%	10%	10%	0%
		41-50	1.9	57%	42%	32%	5%	16%	0%	5%
		M50	1.8	55%	46%	33%	17%	0%	4%	0%
9	¿Considera que su organización le permite dar a conocer su opinión y que esta sea tenida en cuenta?	H 40	2.8	38%	10%	29%	43%	10%	10%	0%
		41-50	2.1	42%	21%	58%	11%	11%	0%	0%
		M50	1.8	53%	42%	42%	13%	0%	4%	0%
12	¿Usted ha participado de este estudio de una manera completamente voluntaria?	H 40			95%		5%		0%	
		41-50			94%		6%		0%	
		M50			75%		25%			

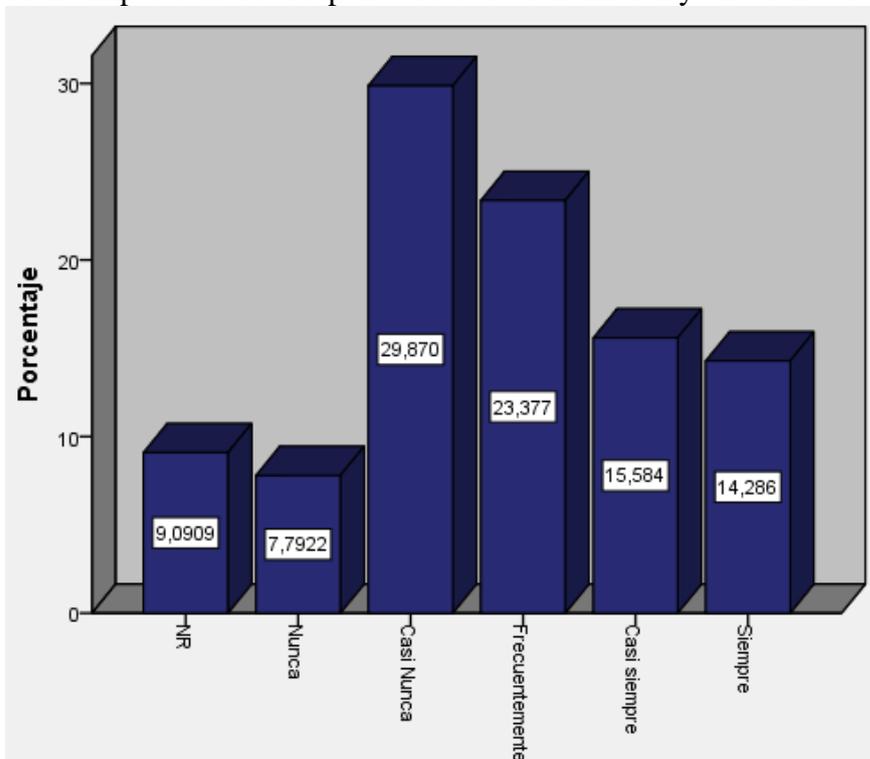
Anexo 10. Respuestas a la sección D del instrumento.



Puede dar a conocer sus ideas y que sean tenidas en cuenta



Tiene impacto el área responsable de la transmisión y difusión del conocimiento



Agrupación respuestas escala Likert Apartado D

Puntuación en escala Likert	Impacto del área encargada de la difusión y la transmisión	Cuenta la DIAN con estrategias para atraer personal idóneo	La DIAN cuenta con estrategias para ascender al personal idóneo	La Dian permite dar a conocer opiniones y ser tenidas en cuenta
NR	9%	9%	8%	8%
Menor a 2,9	38%	61%	65%	62%
Entre 3,0 y 3,9	23%	19%	17%	19%
Mayor a 4	30%	10%	10%	10%

Frecuencia de las respuestas a las preguntas de la sección D

Estrategias de reclutamiento para atraer personas idóneas a la Organización	Frecuencia	Observaciones
Buenas estrategias de reclutamiento	8	
Falta de objetividad en la selección	11	<ul style="list-style-type: none"> *Ingreso por favores políticos *Ingreso por recomendaciones *Incongruencia entre profesión y cargo (Podría indicar ausencia de actualización análisis y descriptivos de cargo, lo que afecta el reclutamiento) *Selección de personal sin la preparación suficiente. Mejorar la inducción *Faltan ciertas profesiones (Podría indicar ausencia de actualización análisis y descriptivos de cargo) *Mayor énfasis en la academia que en la experiencia
Faltan incentivos para atraer personal idóneo	3	*Salarios poco atractivos
Lentitud en procedimientos dificulta un buen reclutamiento y selección	5	*Los concursos de CNSC son muy lentos y cuando se hace el concurso al norma ya está derogada
Responsabilidad del área encargada de esa función	1	
Retraso en técnicas de reclutamiento de personal	3	
Total de apreciaciones	31	

Considera que su organización cuenta con herramientas que faciliten el ascenso de personas idóneas	Frecuencia	Observaciones
Buenas estrategias de ascenso	7	<ul style="list-style-type: none"> *Concursos abiertos *Encargos
Desconocimiento o inexistencia de procedimiento para seleccionar personal directivo idóneo	1	
Dificultades de procedimiento	4	<ul style="list-style-type: none"> *El concurso no permite ascensos * Ascenso supeditado a la carrera administrativa
Falta de objetividad en la selección	16	<ul style="list-style-type: none"> *Los filtros no son lo suficientemente estrictos para seleccionar a los mejores. *Faltan algunas profesiones por ejemplo contadores. (Podría indicar ausencia de actualización análisis y descriptivos de cargo). *Concursos poco transparentes *Falta claridad en las condiciones del mérito (estudios y experiencia de foráneos valen más que las del personal DIAN) *No se valoran nuevos conocimiento ni capacidades
Total de apreciaciones	28	

Frecuencia de las respuestas a las preguntas de la sección D (cont.)

Considera que su organización le permite dar a conocer su opinión y que esta sea tomada en cuenta	Frecuencia	Observaciones
Existe cumplimiento estricto de la norma y conducto regular	4	*Normas y procedimientos son formas preestablecidas que no permiten ser modificadas.
Existen barreras que impiden la comunicación	25	*Los directivos y jefes no socializan la información de los equipos de trabajo. *Se puede dar a conocer la opinión pero no se tiene en cuenta. *No hay procesos de retroalimentación *La burocracia impide oír al funcionario
Existen canales de comunicación	5	*Estudios de clima laboral *Las opiniones son tomadas en cuenta.
Hay resistencia a los cambios	1	
Inexistencia de canales de comunicación	6	
No se consideran los errores como aprendizajes	1	
Total de apreciaciones	42	

Indique al menos 2 aspectos que impidan la aplicación de nuevas ideas dentro de su organización	Frecuencia	Observaciones
Ausencia de disposición al cambio	11	*Miedo a enfrentar cambios *Ideas antiguas muy arraigadas
Burocracia y centralización	15	*Demora en transmitir ideas *Tramitomanía
Carga Laboral	3	
Dificultad para adquirir nuevas competencias	4	*No hay relevo generacional * No hay concursos para elegir a directivos
Difusión deficiente	5	*Desconocimiento de temas y normas *Falta de capacitación *No hay divulgación de nuevas prácticas *No hay espacios para conocer nuevas ideas
Cultura del mérito individual	2	*Egoísmo y envidia
El uso de TIC para entrenamiento	2	
Existe cumplimiento estricto de la norma y conducto regular	12	*Rigidez en el proceso de incorporación *Organización ajustada a la ley
Existen barreras en la comunicación	6	*Falta de retroalimentación *Falta de participación de los funcionarios *No se consideran las nuevas ideas *Falta un canal directo con la alta dirección
Falta de compromiso de la alta dirección	5	
Falta de liderazgo participativo	3	*Jefes intransigentes
Falta de presupuesto	3	
Inexistencia de canales de comunicación	1	
Malas prácticas de gestión	3	*Amiguismo
No se usan referentes internacionales	1	
Se subestima al trabajador joven	1	
Total de apreciaciones	77	