



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I**

**APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN:
LAS FORMAS DE GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.
PROYECTO PROMEP-UNACH**

Programa:
*Apoyo a la Reincorporación de
Exbecarios Promep 2004*

Cuerpo académico:
*Estudios Organizacionales y
Aprendizaje Organizacional*

DR. MANUEL DE JESÚS MOGUEL LIÉVANO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, julio de 2006

Dedicatoria:

Con amor para mí amada esposa Linaloe
y para nuestras dos creaciones:
Sara Linaloe y Manuel Ricardo

INDICE

	Pág.
Agradecimientos	5
Presentación	7
Capítulo I. Algunos fundamentos teóricos de la investigación.	13
1. Un acercamiento a las investigaciones sobre aprendizaje organizacional.	13
2. Fundamentos teórico-metodológicos de la epistemología.	18
3. Explicación de los momentos cognitivos para el aprendizaje.	21
4. Del aprendizaje óptico/memorístico al aprendizaje epistémico/reflexivo.	24
5. Diseño del instrumento de investigación.	26
6. Determinación de la muestra	27
Capítulo II. Estudio cuantitativo en cinco organizaciones.	31
1. Análisis e interpretación de las variables de perfil.	31
2. Análisis e interpretación de las preguntas de investigación.	41
3. Presencia de los momentos cognitivos para el aprendizaje y su relación con las variables de perfil.	80
4. Relaciones combinatorias entre las variables de perfil y los momentos cognitivos.	82
5. Recapitulación del estudio cuantitativo.	90
Capítulo III. Estudio cualitativo en dos organizaciones.	93
1. Ejecución del estudio cualitativo.	93
2. El aprendizaje en la organización y sus circunstancias.	99
2.1. Las tres dimensiones del aprendizaje en la organización.	99
2.2. Formas de aprendizaje.	102
2.3. Aprendizaje autogenerado o por propia iniciativa.	104
2.4. Aprendizaje por necesidad.	105
2.5. Aprendizaje por experiencia e institucional.	107
2.6. Aprendizaje en bucle central y en áreas de apoyo.	110
2.7. Aprendizaje transgeneracional.	111
2.8. Los saberes organizacionales: actitudes, habilidades y conocimientos.	112
2.9. La actividad reflexiva y el aprendizaje en la organización.	116
3. Cultura organizacional y aprendizaje.	119
3.1. Misión, visión y aprendizaje.	119
3.2. Valores para el aprendizaje en la organización.	120
3.3. Liderazgo para el aprendizaje en la organización.	128
3.4. El conflicto del aprendizaje en la organización.	130

3.5. Resistencias al aprendizaje en la organización.	135
3.6. El dilema de obligar o convencer.	138
3.7. Rutina en el aprendizaje en la organización.	141
3.8. Cambio y capacitación.	143
3.9. Mejora continua y aprendizaje.	147
3.10. Facilidades y dificultades para el aprendizaje.	149
3.11. Percepciones del trabajo.	151
4. La dirección y el aprendizaje en la organización.	153
4.1. Estímulos a la innovación y el aprendizaje.	153
4.2. Aprendizaje en los diferentes niveles de la organización.	156
4.3. Diferentes culturas en la organización.	157
4.4. Motivación y autoestima.	157
4.5. Dos supuestos de la capacitación.	159
4.6. Métodos y manuales.	160
4.7. Costos del aprendizaje.	161
Capítulo IV. Relaciones entre conceptos.	163
Conclusiones.	167
Bibliografía.	173
Índice de figuras y cuadros	175
Anexos.	179

Agradecimientos

Muchas son las personas que intervinieron en la realización de la presente obra, desde su etapa de planeación, gestiones administrativas, afinación de instrumentos, ejecución, análisis de datos, revisión del manuscrito, y los apoyos para la publicación.

El primer crédito incuestionablemente corresponde al Programa para el Mejoramiento del Profesorado (Promep), institución metauniversitaria de la Secretaría de Educación Pública, que a través de su programa *Exbecarios promep*, proporcionó los recursos económicos para hacer realidad este trabajo. Deseo refrendar a nombre de la Universidad Autónoma de Chiapas y de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, nuestro mayor agradecimiento. Sin su participación, el estudio no hubiese sido posible.

De la misma manera, manifiesto mi sincero reconocimiento y agradecimiento a las autoridades y personal de las organizaciones estudiadas –aunque sus nombres no se explicitan por las razones aludidas en la presentación–, al permitir adentrarnos en sus ambientes y servicios cotidianos para llevar a cabo el estudio acerca de las formas en que las personas aprenden y generan conocimiento en la organización, haciendo votos porque los resultados respondan a las expectativas que forjamos y porque represente el inicio de una productiva relación universidad-organización.

La planeación y ejecución de la investigación estuvo a cargo del responsable del proyecto, Exbecario Promep, con la colaboración de una asistente y siete alumnas y alumnos prestadores de servicio social. Las Sritas. Linaloe María Concepción Vega Morales, de la Licenciatura en Administración Turística, en el primer caso; Blanca Cecilia Vázquez Muñoz, Xiomara Guadalupe Torres Ramírez, María de los Ángeles Velásquez García y Alma Delia Teverasco Martínez, de la Licenciatura en Administración de Empresas; los alumnos Luis Arturo Gutiérrez Sarmiento y Manuel Arturo de la Cruz Ruiz, de la Licenciatura en Sistemas Computacionales, y Gustavo de Jesús Pérez Ozuna, de Licenciatura en Contaduría Pública, todos ellos de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Hago constar mi reconocimiento a un grupo de profesores de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, por las precisas recomendaciones realizadas durante la etapa de construcción del instrumento de investigación sobre aprendizaje en las organizaciones. Entre ellos los Doctores Antonio Barba Álvarez, Pedro Solís Pérez y Adolfo Mir Araujo, y los doctorantes Maestras Marcela Rendón Cobián y María Teresa Montoya Flores y Mtro. Ramón Marcos Ríos Ibarra. Sus comentarios fueron definitivos para la elaboración del cuestionario final y para reconfigurar los momentos cognitivos originales, así como la posibilidad de interpretar la información obtenida con una perspectiva diferente.

Reconocimiento especial y perenne gratitud para el Dr. Luis Montaña Hirose (asesor general del estudio) y Dr. Enrique Vega Villanueva (asesor para el método cuantitativo), profesores del

Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, por su valiosa asesoría para rescatar al autor de los frecuentes extravíos metodológicos, y su participación como colaboradores externos para la presente investigación.

Para la afinación del cuestionario definitivo agradezco la participación de los siguientes profesores y profesoras de la FCyA C-I: Mtro. Enrique Jaimes Escobedo, Mtra. Karina Milene García Leal, Mtra. Beatriz Ibarrola, Mtra. María Elena Enciso Sáenz y Mtro. José Radamed Vidal Alegría.

Deseo destacar la participación del Mtro. Jaimes Escobedo, quien me acompañó en el levantamiento de información durante el estudio cualitativo realizando las entrevistas a profundidad a las personas seleccionadas como muestra en las organizaciones.

Aprecio sobremanera los comentarios al primer borrador del presente trabajo emitidos por los Mtros. José Francisco Nigenda Pérez, de la Dirección General de Planeación de la UNACH, y José Radamed Vidal Alegría y Enrique Jaimes Escobedo, profesores e integrantes de diferentes cuerpos académicos de la FCyA C-I de la UNACH.

Deseo manifestar mi genuino reconocimiento a los funcionarios de la Dirección General de Planeación de la UNACH, al colaborar decididamente para la realización del estudio en la propia universidad y en algunas de las organizaciones participantes. A todos ellos, cómplices en esta empresa intelectual, la mayor gratitud y estima.

Agradezco también, de manera honesta, las observaciones realizadas al primer borrador por parte de los integrantes del Comité Editorial (CE) de la FCyA C-I quienes, después de una lectura constructiva del manuscrito, emitieron importantes recomendaciones que han sido incorporadas al escrito final, ellos son: LAE Eduardo Alberto Gutiérrez Medina, Director de la Facultad y Presidente del CE; LAE Rokeivan Velázquez Gutiérrez, Secretario Técnico del CE; y los vocales Mtros. Elpidio Macal Zepeda, Roger Irán Gordillo Rodas, Juan José Fuentes García y Adolfo de Jesús Solís Muñiz.

Manuel de Jesús Moguel Liévano
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Otoño de 2011

Presentación

El propósito de este informe es dar a conocer los resultados del estudio *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, autorizado como *Apoyo a la reincorporación de exbecarios*, del Programa de Mejoramiento del Profesorado – instancia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el fomento de investigaciones científicas en las universidades públicas– realizado durante los meses de septiembre de 2003 a mayo de 2005, por profesores y alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I (FCyA C-I) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) en diferentes organizaciones ubicadas en el Estado de Chiapas.

La investigación se lleva a cabo en el marco de la disciplina de los Estudios Organizacionales, región emergente de la ciencia que trata de explicar los fenómenos organizacionales importando métodos de investigación provenientes de las ciencias sociales y de la conducta, ante las limitaciones de las herramientas metodológicas de las tradicionales teorías de la administración y de la organización, para el abordaje, en este caso, del fenómeno del aprendizaje en la organización.

Las organizaciones son entidades integradas por individuos, sistemas y recursos diversos, que han participado en el impulso del progreso humano, constituyendo hoy día un marco de referencia obligada para explicar las formas de vida de la mayoría de los individuos en los diferentes rincones del mundo.

La investigación aborda algo más que el fenómeno ontológico organizacional –ámbito plural en el que convergen campos varios de la ciencia– para tratar de indagar como se desarrollan a través de los procesos de creación de nuevos productos, procesos, servicios y sistemas, susceptibles de sintetizarse en nuevo conocimiento, subsumidos en ciencia aplicada, que hacen posible su permanencia y éxito en sus entornos.

Solamente para referir un ejemplo, permítaseme relatar lo siguiente. Por la mañana al levantarse para comenzar el día, usted hace uso de un repertorio amplio de productos provenientes de distintas organizaciones. Comenzando por el baño matinal en el ritual del aseo personal –para esto ya encendió la televisión o la radio–; el vestuario, arreglo del cabello, calzado y fragancias, en el protocolo de la apariencia; para continuar con la ceremonia del desayuno, preparar los útiles de trabajo y el traslado a la oficina o el negocio, en el caso de su actividad profesional, o el arreglo de los niños y el hogar, en caso de dedicarse a éste.

Durante la jornada laboral el contacto con organizaciones y con personas que las representan es por demás inimaginable: desde el mobiliario y equipo de oficina, los utensilios y materiales de escritorio, los equipos de comunicación y multimedia, las propias organizaciones con quienes trabaja, clientes, proveedores, acreedores, sociedad y demás interesados. Después del trabajo se dirige al banco, al supermercado, al médico, al cine, a hacer deporte u otra actividad, y al llegar a

casa en la noche, en la hora de la comida o cena y antes de descansar ve las noticias, escucha música o lee un libro. El número de organizaciones con quienes usted ha tenido contacto, directa o indirectamente, es muy probable que ascienda a más de cien. ¿Cuántas veces piensa en esto?

Lo anterior sirva únicamente de contexto, porque de las cosas que hacemos uso hoy día con la mayor naturalidad, hace algunos años no existían, no habían sido inventadas y ni siquiera nos imaginábamos su posibilidad. Para comenzar los teléfonos celulares son un invento reciente; qué decir del Internet y de los correos electrónicos, de las computadoras portátiles, de los discos compactos, de los multimedia, de los sistemas expertos, de los lectores ópticos en las megatiendas, de los cajeros automáticos, de la inmensa cantidad de productos y servicios que se ofrecen en los diferentes mercados; y en general, todos los sectores y organizaciones muestran algún signo de evolución, so pena de desaparecer del mapa.

Ahora bien, todos estos artefactos de creación reciente son producto de un proceso indiscutible: el desarrollo del intelecto humano producto del aprendizaje continuo y creación de nuevo conocimiento en el contexto de las organizaciones, a partir del aprendizaje individual, de los grupos y equipos de trabajo y, en general de las propias organizaciones que llegan a establecer formas y modos de vida en la sociedad, en una búsqueda permanente de proporcionar mejor calidad de vida a los individuos.

Ante esta realidad la comprensión de las organizaciones es una tarea donde los investigadores tienen una veta de estudio por demás desafiante para buscar los elementos que permitan explicar el comportamiento del fenómeno en sus diversas perspectivas de análisis, permitiendo el surgimiento y desarrollo de los Estudios Organizacionales, disciplina plural que en los últimos años ha mostrado una evolución significativa y tratado de revelar los múltiples enigmas organizacionales.

El motivo del estudio radica en dar continuidad a la línea de investigación en relación con el aprendizaje organizacional abordada por el autor en su disertación doctoral en el Posgrado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (2003), mediante la cual se lleva a cabo un estudio de caso similar en su parte metodológica, que indaga acerca de las formas en que las personas pueden aprender o generar nuevos conocimientos en la organización.

Objetivos importantes son también el mejoramiento de los instrumentos de recolección de datos; encuestas en su fase cuantitativa y entrevistas a profundidad en su etapa cualitativa, a partir de los resultados de la investigación doctoral *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México* (2003), así como profundizar en la posibilidad de continuar consolidando la propuesta de la existencia de tres momentos cognitivos: óntico, ontológico y epistémico, cuyos instrumentos de cognición pueden encontrarse en la memoria, el razonamiento, y la reflexión, respectivamente.

El documento se compone de cuatro capítulos. En el primero se lleva a cabo un breve apunte de los fundamentos teóricos de la investigación, principalmente en el área de los estudios organizacionales, que representan extractos de la investigación de referencia e implica un acercamiento a las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional, los fundamentos teórico-metodológicos de la epistemología, la explicación de los momentos cognitivos; así mismo, se establecen algunas cuestiones metodológicas tales como el diseño de los instrumentos de investigación y la determinación de la muestra.

El segundo capítulo trata del estudio cuantitativo realizado en cinco organizaciones en el Estado de Chiapas; dos de ellas del sector público estatal, una paraestatal, una municipal y una privada, durante el año 2004. Los resultados presentados son datos reales de la muestra estudiada, conformada para el método de *estudio de caso*, mediante el cual trató de captarse a la totalidad del personal en cada una de las organizaciones. Representa por lo tanto, una muestra de conveniencia.

En la sección de la presentación de los resultados del estudio cuantitativo se detalla el número de personas participantes para integrar la muestra de 1139 en total. El autor opta por conservar la identidad de las organizaciones partícipes en aras de la discrecionalidad que una investigación de esta naturaleza amerita, toda vez que el estudio esclarece las formas de aprendizaje de las personas en dichas organizaciones, y no es objeto del presente informe hacer público estas realidades.

En esta fase se lleva a cabo la investigación cuantitativa vía la aplicación de la encuesta elaborada para tal efecto, consistente en veinte preguntas con seis opciones cada una, correspondiendo cada alternativa de respuesta a una de las categorías cognitivas establecidas, a saber: orientación óntico, óntico, orientación ontológico, ontológico, orientación epistémico y epistémico.

Cabe aclarar que al término de la investigación cuantitativa, en noviembre de 2004, se hizo entrega y presentación de manera oficial a cada uno de los máximos funcionarios de las organizaciones participantes, de los resultados particulares de su organización, con los comentarios pertinentes desde la perspectiva y experiencia del investigador.

En el capítulo tercero se desarrolla la investigación cualitativa llevada a cabo en dos organizaciones en el estado de Chiapas –de entre las cinco participantes en el estudio cuantitativo–, una de la industria paraestatal y la otra del sector público, de las cuales se reserva también la identidad para constituir una muestra de 22 personas a quienes se aplicó la entrevista a profundidad.

Para efectos de conservar la identidad de las organizaciones participantes, se adoptó un nombre ficticio con el que se les denominó, estos son: Compañía Federal (CF) y Sistema Moderno (SM).

El instrumento de recolección de datos del estudio cualitativo se constituye de una Guía de preguntas a profundidad con 30 interrogantes, todas ellas relativas al aprendizaje en la organización. Las entrevistas se llevaron a cabo en los centros de trabajo de cada persona durante el mes de junio de 2004.

Una de las principales características de una investigación realizada con metodología cualitativa radica en que, a diferencia de la metodología cuantitativa, no se proponen hipótesis con la finalidad de comprobarse con base en los resultados del estudio de campo, sino que se establecen supuestos que sirven de guías para explorar en la empiria acerca de la región de la ciencia que nos interesa escudriñar, en este caso el aprendizaje y las formas de generación de conocimiento en el contexto organizacional.

Las técnicas o métodos para la recolección de datos privilegian las entrevistas a profundidad, la observación y otras formas que se agrupan mediante la estrategia de *Estudio de caso*, sinónimo de estudio cualitativo. Los resultados, por consiguiente, residen en nuevos acercamientos teórico-hipotéticos extraídos de los hechos empíricos, que explican el fenómeno en estudio, y que pueden representar hipótesis a comprobar en estudios subsiguientes mediante métodos cuantitativos.

El vasto número de conceptos extraídos de la empiria se ha organizado en tres grandes rubros o conceptos genéricos: el aprendizaje en la organización y sus circunstancias; cultura organizacional y aprendizaje; y la dirección y el aprendizaje en la organización.

El capítulo cuarto se refiere a las relaciones entre los conceptos del estudio, es decir, la organización de los conceptos encontrados durante la investigación cualitativa, desde los más genéricos a los de mayor especificidad, obedeciendo a los conocimientos y experiencia que en el área del aprendizaje organizacional posee el investigador, desde la perspectiva de los estudios organizacionales.

La catalogación y ordenación de la información es una de las tareas más desafiantes y cruciales en la investigación. Implica, en primer lugar, la búsqueda de conceptos genéricos entre la maraña de información obtenida en las respuestas de los entrevistados, una vez identificados los actores en grupos homogéneos, a saber: personal profesionista de la CF, personal técnico de la CF y personal del SM, cuyas características se explicaron en secciones anteriores.

Posteriormente se procede a buscar la homologación de conceptos para dar nombre a un concepto básico capaz de agrupar las ideas particulares de los entrevistados, para finalmente derivar los conceptos más específicos en cada noción general. El investigador se acercó al fenómeno de estudio con un cuestionario previamente estructurado, con preguntas soportadas en la teoría en la materia, y realizando cuestionamientos de orden empírico que permiten la generación de nuevas propuestas hipotéticas, mediante el uso de la corriente cualitativa de la teoría fundamentada.

La ejecución del presente estudio lo motiva el compromiso de fomentar las actividades de investigación –una de las tareas sustantivas de la universidad– entre los profesores de la FCyA C-I, constituidos en Cuerpos Académicos, así como las funciones de vinculación con los sectores productivos que permitan fortalecer la función universidad-empresa, con la finalidad de estudiar los fenómenos sociales que apremian a las organizaciones, desde la perspectiva del aprendizaje y el conocimiento en la organización que, en opinión de la mayoría de los autores, representa la

principal ventaja estratégica de las organizaciones de clase mundial, en este mundo denominado del conocimiento y la información, desde hace más de treinta años.

En este sentido, se circunscribe esta investigación como un producto del cuerpo académico *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*, de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH, con la colaboración de profesores integrantes de diverso CA´s de la propia Facultad. En atención a la amplia participación de profesores y doctorantes del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa, esta publicación también se inscribe como fruto de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), a la cual pertenecen los profesores y alumnos de dicho Posgrado, constituida por más de 15 IES en la república mexicana, de la que el autor funge como Coordinador para la Zona Sur, con sede en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. La reflexión final considera las razones de utilidad de la obra, es decir, el porqué de la investigación, la disciplina académica en que se ubica, a quienes está dirigida, y el servicio en general que puede proporcionar. Tal deliberación puede ser considerada en dos vertientes.

Primero, el investigador atiende su vocación investigativa en el análisis de las realidades de su interés, en este caso la generación del conocimiento en las organizaciones, como uno de los tópicos de mayor trascendencia durante las últimas décadas, al considerarse el aprendizaje y conocimiento organizacional como una ventaja competitiva estratégica en la actual era del conocimiento. Esto, en el marco de la disciplina de los Estudios Organizacionales, que trata de buscar explicaciones a los fenómenos organizacionales, con apoyo de herramientas metodológicas propias de las ciencias sociales/conductuales, ante las limitaciones de las teorías de la administración y de la organización. Segundo, el investigador, como profesor en las áreas económico-administrativas, orienta su trabajo y los resultados de la investigación al enriquecimiento de la región del conocimiento que le compete. Bajo este argumento, las personas que mayor beneficio pueden obtener de la obra son los actores inmersos en el ambiente académico de las ciencias de la administración y la organización (profesores, estudiantes, practicantes), en los niveles de licenciatura y posgrado, así como las personas en las organizaciones con niveles de responsabilidad interesadas en conocer los procesos de generación del conocimiento en el contexto organizacional.

Como es costumbre expresar de colofón en estos casos, los aciertos en la investigación y sus resultados representan el producto de un trabajo en equipo, correspondiendo a cada integrante parte proporcional de los laureles alcanzados. Los errores y deslices son responsabilidad del autor.

Manuel de Jesús Moguel Liévano

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Otoño de 2011

Capítulo I. Algunos fundamentos teóricos de la investigación.

1. Un acercamiento a las investigaciones sobre aprendizaje organizacional.

Desde que a principios de la década de los años setenta y principalmente en los ochentas del siglo XX, la economía norteamericana se encuentra en grave riesgo de perder su hegemonía y las economías orientales encabezadas por Japón empiezan a representar serias amenazas al mapa geotecnológico e industrial, los líderes empresariales tanto de Estados Unidos como de países europeos dan signos de real preocupación, y ordenan estudiar el llamado “milagro japonés” para descubrir, no sin angustia, que los orientales habían sido capaces de desarrollar sistemas organizacionales superiores a la prevaleciente racionalidad taylorista, con un factor fundamental que los elevó a la cima tecnológica: su capacidad de aprender y generar conocimiento en la organización.

La mayoría de las personas conoce la obsesión por la calidad y la mejora continua que los japoneses habían desarrollado amparados en una serie de fórmulas y estrategias para alcanzar el nivel de competitividad mundial que les son ampliamente reconocidos. Sin embargo, se puede deducir, todas ellas son el producto de su capacidad para aprender y de ponderar el conocimiento como una verdadera ventaja competitiva estratégica.

Durante los años ochenta líderes empresariales norteamericanos encargaron a empresas consultoras de amplio prestigio llevar a cabo las investigaciones para entrever cuáles eran los factores de éxito de las organizaciones japonesas. La respuesta fue su pasión por ser el mejor, pero subyace bajo este axioma un elemento que lleva a ser el mejor, relacionado estrechamente con el desarrollo indiscutible del intelecto: la capacidad de aprender, de crear conocimiento.

A finales de los ochenta, Ary de Geus, como resultado de sus estudios en el área del aprendizaje en las organizaciones, intuye que la diferencia de las empresas exitosas radica en su capacidad de aprender. Después, muchos otros investigadores abonaron en este campo y los estudios y publicaciones al respecto abundaron sobremanera.

En mi criterio, las investigaciones icono en el campo del aprendizaje y el conocimiento organizacional, son tres: *Aprendizaje organizacional* (Argyris y Shön, 1978), *La quinta disciplina* (Senge, 1990), y *La organización creadora de conocimiento* (Nonaka y Takeuchi, 1995); amén de importantes investigaciones antes y después de éstas como la propuesta de Polanyi (1966) del conocimiento tácito, o el propio de Geus, y una serie de estudios alrededor del fenómeno como es la administración del conocimiento o el capital intelectual, por citar solo dos.

Sin embargo, llama la atención que estas investigaciones, la mayoría realizadas dentro de la tradición cualitativa y con más fundamento empírico que teórico, estudian el aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones, prácticamente sin tomar en consideración las tradicionales

teorías del aprendizaje, como son las conductistas y cognoscitivas, ni siquiera el aprendizaje de grupos, aunque coinciden en que se da a través del individuo, grupo y organización.

Argyris y Shön analizan la perspectiva del aprendizaje de segundo bucle; Senge se centra en cinco disciplinas apuntaladas en el pensamiento sistémico; mientras que Nonaka y Takeuchi formulan su propuesta con base en las aportaciones en el terreno del conocimiento tácito y explícito de Polanyi.

En este caso, el tema del aprendizaje en el contexto organizacional despierta mi interés en principio porque, como a todo investigador, debe representar un verdadero reto el enigma a estudiar. El aprendizaje humano y el conocimiento son una pasión para mí y desde mi formación de maestro en administración y de educación, con actividades profesionales en la docencia, no puedo encontrar un nicho de estudio más atractivo que éste, donde desarrollé mi investigación doctoral y seguiré buscando las formas de generación de conocimiento en las organizaciones.

Las aportaciones más sobresalientes de la investigación sobre aprendizaje y conocimiento organizacional ya mencionadas, son el resultado de muchos años de trabajo en equipos de alto rendimiento constituidos por profesores de las universidades más destacadas del mundo –léase MIT, Harvard, Berkeley–; profesores que se elevan al mayor rasero intelectual con una basta producción científica y teórica, en una procesión de conocimientos en ascenso permanente.

Sin embargo, emprendo este campo de investigación al considerar que algo faltaba en el estudio del aprendizaje en las organizaciones. Si bien las indagaciones se centran en las actividades de los individuos primero, y después de los grupos, no aportaban indicios de porqué unas personas son generadoras de conocimiento nuevo mientras que otras solamente aprenden su actividad en la organización y pueden pasar muchos años repitiendo las mismas acciones sin ser capaces de generar una idea nueva de cómo realizar con mayor eficiencia su trabajo.

Es en esta laguna del estudio del aprendizaje organizacional donde me sumerjo para tratar de indagar el tipo de aprendizaje que se presenta en las organizaciones con base en la perspectiva epistemológica que el asesor de mi investigación doctoral, Dr. Juan de Dios González Ibarra, propone como resultado de más de 30 años de investigaciones identificando tres momentos cognitivos en los individuos y su incidencia en la capacidad de creación de nuevo conocimiento: óntico, con base en la memoria; ontológico, con fundamento en la razón; y epistémico, con sostén en la reflexión, momento generador de los nuevos conocimientos. Esta idea representó mi hipótesis central apoyada en otros atributos que considero poseen estas personas reflexivas.

La investigación doctoral de referencia, realizada en cuatro organizaciones en el Estado de Morelos, considera que el aprendizaje organizacional se genera en su naturaleza tridimensional individuo-grupo-organización y supone que las personas creadoras del conocimiento reúnen características diferentes, como son: se ubican en el momento cognitivo epistémico, son reflexivos, poseen un sólido sistema de valores y cultivan los propósitos estratégicos de la organización.

Con el fin de construir un marco teórico-metodológico básico del aprendizaje y el conocimiento en la organización, en los siguientes párrafos se realiza una revisión general de las aportaciones de los principales investigadores en la materia, que se han constituido en los pilares en los que descansa el estado actual de los estudios sobre aprendizaje organizacional. Entre ellos encontramos los siguientes.

Edgar Schein (2002) sostiene que en las organizaciones existen tres tipos de culturas cuya calidad de comunicación tiene consecuencias importantes en la capacidad para el aprendizaje de la misma, estas son: de los operadores, de ingeniería, y de la dirección.

Afirma que el aprendizaje organizacional adopta las formas de: 1) adaptativo, cuando se generan conocimientos para la adaptación de la organización al medio ambiente; y 2) transformacional, cuando se crea nuevo conocimiento que impone nuevas tecnologías, modelos y pautas a seguir.

Chris Argyris (2001) identifica los niveles de agregación del aprendizaje organizacional, como son: individual, interpersonal, de grupo, intergrupar, de toda la organización, y entre organizaciones. El aprendizaje, dice, se da a través de los poseedores del conocimiento en los diferentes niveles de la organización: gerencial, técnicos, y operativos.

Argyris y Schön, desarrollan una teoría sobre el aprendizaje a la que llaman *Aprendizaje de un solo bucle* y *aprendizaje de doble bucle*, con fundamento en sus descubrimientos sobre las rutinas defensivas de los individuos en la organización, la aplicación de la teoría de la acción, donde identifican la teoría adoptada (creencias y valores formulados) por parte de los individuos y la teoría empleada realmente.

La mayor parte del aprendizaje en la organización, afirman, se presenta en el modelo de un solo circuito, es decir, se corrigen las acciones erróneas, pero no se cuestionan los valores. El aprendizaje de doble circuito ocurre cuando los desajustes se corrigen examinando primero las variables reguladoras (creencias adoptadas) y después las acciones. Quienes aprenden con mayor rapidez, abundan los autores, son aquellos que están dispuestos a hacer una indagación hacia sus propias acciones defensivas y a experimentar con nuevas formas de comportamiento.

Por su parte Von Krogh, Kazuo y Nonaka (2001) identifican los siguientes factores facilitadores de conocimiento en la organización: inculcar una visión del conocimiento, conducción de conversaciones, movilización de activistas, creación del contexto adecuado, y globalización del conocimiento local.

Los individuos en las organizaciones, sostienen los autores, tienden a formar grupos, llamados Microcomunidades de conocimiento, con fundamento en las siguientes premisas del conocimiento organizacional: es una construcción de la realidad, es tanto explícito como tácito, su eficaz creación depende de un contexto propicio, y su creación supone cinco pasos (compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, hacer un prototipo e internivelar el conocimiento).

Yeung, et al (2000), observa desde su perspectiva que el aprendizaje en la organización se presenta mediante el aprendizaje individual, grupal y comunitario, creando valor y productos. El aspecto central del aprendizaje en las organizaciones, asegura, es tener impacto, que se define como agregar valor a las personas interesadas en la empresa durante un periodo prolongado. En su criterio, de la misma manera que los individuos, las organizaciones tienen diferentes estilos para aprender, identificando los siguientes: experimentación, adquisición de competencias, las marcas de referencia o benchmarking, y las mejoras continuas.

La capacidad de aprendizaje de una organización, asevera, se basa en las aptitudes que demuestre en tres aspectos o cimientos que representan el marco conceptual de la encuesta mundial realizada sobre aprendizaje, estas son: generar ideas con impacto, generalizar ideas con impacto, e identificar las incapacidades para aprender.

Mayo y Lank (2000) afirman que la supervivencia en un mundo rápidamente cambiante depende de la adaptabilidad, la cual está sujeta a la capacidad de aprender, misma que está subordinada a la motivación para el aprendizaje continuo de todo el personal de una organización en un entorno de apoyo y de aprendizaje, y establecen que el *benchmark* completo de la organización que aprende comprende las siguientes etapas:

- 1) como capacitados: políticas y estrategias, liderazgo, procesos de dirección de personal y tecnología de información,
- 2) como entorno: una cultura de apoyo y un clima de aprendizaje,
- 3) como aprendizaje: aprendizaje personal, aprendizaje de equipo y redes, y aprendizaje organizacional, y
- 4) creación de valor.

Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades en el campo de la creación de conocimiento organizacional, entendiendo este concepto como “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”.

En su criterio, mientras los occidentales valoran el conocimiento desde una perspectiva taylorista – conocido como conocimiento explícito– enseñable por medio de símbolos gráficos o por el lenguaje, las empresas japonesas lo contemplan como tácito –innato, algo muy personal y difícil de expresar– que posee una persona como una habilidad muy propia y no puede enseñarse por los medios convencionales.

Mientras los occidentales privilegian el conocimiento explícito, afirman, los japoneses otorgan mayor importancia al conocimiento tácito, observándolas como entidades complementarias y fundamentan su teoría en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se expande a través

de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito. A esta interacción llaman *Conversión de conocimiento*, siendo dicha conversión un proceso social entre los individuos. Explican las cuatro formas de conversión del conocimiento de la siguiente manera:

- 1) de tácito a tácito, se llama socialización y produce conocimiento armonizado,
- 2) de tácito a explícito, se llama exteriorización y produce conocimiento conceptual,
- 3) de explícito a explícito, se llama combinación y genera conocimiento sistémico, y
- 4) de explícito a tácito se llama interiorización y genera conocimiento operacional.

Según Montaña (1999) la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral definido se le denomina aprendizaje organizacional; si la organización implanta dispositivos como estructuras y programas que propicien el desarrollo de nuevos conocimientos se le denomina organización que aprende. El aprendizaje, afirma, es un proceso individual realizado en contextos sociales específicos, que se lleva a cabo mediante los siguientes mecanismos: la acción, la imitación, la abstracción, la experimentación, el pensamiento sistémico, la colaboración, la analogía y la metáfora.

De acuerdo con Senge (1998) el dominio de ciertas disciplinas básicas será el elemento que distinguirá a las organizaciones inteligentes de las tradicionales. Hoy día, afirma, las organizaciones no pueden permitirse el lujo de tener gente pensante solamente en la cúpula; los directores deben promover el aprendizaje y la aportación de ideas en todos los niveles de la organización. Una organización abierta al aprendizaje, propone, es aquella que cultiva las siguientes disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo, y pensamiento sistémico.

Donald Schön (1992) profundiza en la necesidad de fomentar el aprendizaje, la competencia y el arte que forman parte de la práctica efectiva, mediante “los procesos de pensar mientras se está haciendo” o aprender haciendo, que denomina la reflexión en la acción y los profesionales utilizan en situaciones de incertidumbre, inseguridad y conflicto; en contracorriente a las tradiciones educativas de privilegiar el conocimiento sistemático, de carácter científico.

Como instrumento metodológico propone la creación de un *prácticum reflexivo*, consistente en un taller donde los alumnos aprenden con la ayuda de un tutor. Sostiene que el aprendizaje experiencial se desarrolla sin un conocimiento consciente, y que solamente a través de la reflexión (detenerse a pensar) sobre los dilemas de la práctica los profesionales pueden aprender a ser inteligentes, es decir, el significado de las operaciones solamente se aprende ejecutándolas.

2. Fundamentos teórico-metodológicos de la epistemología.

El conocimiento es, en general, una técnica para la comprobación –procedimiento que haga posible la descripción o la previsión controlable– de un objeto –entidad, hecho, cosa, realidad o propiedad, que pueda someterse a tal procedimiento– cualquiera o la disponibilidad o posesión de una técnica semejante. El conocimiento de algo significa un procedimiento que puede dar información controlable en torno a ese algo, que permita describirlo, calcularlo o preverlo dentro de ciertos límites (Abbagnano, 1998).

Existen diferentes propuestas de explicación acerca de la naturaleza del conocimiento, desde los sabios helénicos, pasando por la mayoría de los filósofos de las distintas épocas hasta los contemporáneos. Esta búsqueda de los secretos del conocimiento, y de su creación o generación, originó desde el comienzo de su estudio una ciencia: la epistemología, llamada también teoría del conocimiento, que algunos autores consideran como rama de la filosofía y otros como ciencia independiente, rivalizando esta denominación con los conceptos de gnoseología y de sociología del conocimiento.

Los filósofos que la estudian, es importante advertir, aún no llegan a una idea de unanimidad sobre su naturaleza y objeto de estudio, probablemente porque es una disciplina divergente; donde al profundizar los investigadores en sus estudios, mayores discrepancias tienen en sus criterios. A diferencia de las ciencias convergentes, donde los criterios se acercan cada vez más a un acuerdo general, situación prevaleciente en el campo de las ciencias exactas y naturales.

Actualmente es posible encontrar dos orientaciones fundamentales en relación a la epistemología:

- 1) Quienes simpatizan con el concepto de epistemología como la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico. Se encarga del saber científico, desde una posición positivista de la ciencia (Bunge);
- 2) Quienes advierten en la epistemología la ciencia que estudia el saber del conocimiento en general, más cercana a los conceptos de teoría del conocimiento y gnoseología. Esta corriente defiende la actividad epistemológica desde la reflexión que todo ser humano lleva a cabo para construir la explicación de un conocimiento, en una posición idealista (Habermas).

Abbagnano (1998) se refiere a la epistemología como teoría del conocimiento, la cual estudia la realidad de las cosas o en general del mundo externo. Los analistas contemporáneos afirma, adoptan como objeto de investigación los procedimientos del conocimiento científico y no el conocimiento en general, originando que la metodología amenace con sustituir a la teoría del conocimiento.

Para Bunge (1980) la epistemología o filosofía de la ciencia estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico. Los problemas que debe abordar la nueva epistemología, sostiene, son lógicos, semánticos, gnoseológicos, metodológicos, ontológicos, axiológicos, éticos y estéticos, permitiendo construir ocho diferentes ramas epistemológicas, una por cada problema

enunciado. En otra de sus obras, Bunge (1981) es más audaz y señala que epistemología es filosofía de, en, desde, con y para la ciencia.

Para la enciclopedia Encarta de Microsoft (1998) la epistemología significa filosofía de la ciencia, concebida como rama de la gnoseología y se centra en el saber científico. Señala que el término *episteme*, en Foucault significa la articulación relativamente estable de las reglas de la formación del saber; mientras que para Husserl, es actividad científica, contrario a la doxa.

La palabra epistemología, proviene de los términos griegos *epis*, que significa sobre y *stemma* o estema, que expresa árbol genealógico.

Por su parte, Verneaux (1959) termina por adoptar el concepto *crítica del conocimiento* para designar con mayor propiedad la función epistemológica y afirma que el método crítico no es simple y lo define con una palabra: reflexión o análisis. El punto de partida de la crítica, manifiesta, es el conocimiento y establece cinco corrientes principales de la epistemología: escepticismo, empirismo, racionalismo, idealismo y realismo.

Hessen (1998) examina el tema de la epistemología desde su postura de la teoría del conocimiento, en la cual reflexiona acerca de los problemas generales y particulares del conocimiento así como del conocimiento científico. Puede definirse la teoría del conocimiento, señala, como la teoría del pensamiento verdadero. Sostiene las siguientes tesis en relación con la teoría del conocimiento:

- 1) Como posibilidades del conocimiento sugiere al dogmatismo, escepticismo, subjetivismo, pragmatismo y criticismo,
- 2) Como sus orígenes propone el racionalismo, empirismo, intelectualismo y apriorismo, y
- 3) Como esencia del conocimiento identifica al objetivismo, subjetivismo, realismo, idealismo y fenomenolismo.

En palabras de Berstein (1999) para seguir el proceso de disolución de la teoría del conocimiento – desplazado por la teoría de la ciencia– se deben retomar las fases de la reflexión, para ayudar a recuperar la experiencia reflexiva. En su opinión, Habermas distinguió tres intereses cognitivos: técnico, práctico y emancipatorio, siendo éste último el interés fundamental que otorga validez a las proposiciones críticas.

La teoría del conocimiento, asegura Habermas (2000), empezó a quedar desplazada desde mediados del siglo XIX por la teoría de la ciencia, por la cual entiende una metodología cultivada en actitud científicista que intenta fundar el monopolio cognoscitivo de la ciencia.

Por su parte, González (20001) es muy claro en afirmar que la epistemología o filosofía de la ciencia, representa un ejercicio de reflexión profunda donde el hombre tiene como tarea aprehender la realidad y expresarla mediante diferentes modalidades para poder tomar el conocimiento mismo como objeto gnoseológico que permita construir otro nivel o espacio del conocimiento: el saber del conocimiento o epistemología.

El esfuerzo reflexivo, afirma, se dirige para poner en claro la forma en la cual los hombres conocen y saben que conocen, en definir qué es el conocimiento y el conocimiento del conocimiento, así como su origen, posibilidades y limitaciones; qué papel desempeñan la memoria, la razón y la reflexión en su construcción.

González hace una aportación fundamental al estudio de la epistemología al identificar tres momentos cognitivos: óntico, ontológico y epistémico; que representan el argumento principal en la elucidación de la presente investigación, motivo por el cual, en los siguientes apartados ampliamos la explicación de cada uno de estos momentos.

Dada la importancia que adquiere el ejercicio de la reflexión en el proceso de formación del conocimiento en el momento epistémico, es pertinente abundar sobre el particular. De acuerdo con Abbagnano (1998), la reflexión es el acto o procedimiento con el cual el hombre toma en consideración sus mismas operaciones y ha sido determinado como: conocimiento que el entendimiento tiene de sí, consciencia, y abstracción.

La mayoría de los filósofos, es importante señalar, la consideran como una actividad diferente de la razón, que separa concepto de realidad o el objeto del yo del yo mismo (abstracción); en tanto que la razón busca la identidad de concepto y realidad.

Desde la perspectiva de la sociología del conocimiento, Lamo de Espinosa, et al (1994) considera que se incorpora a la dimensión reflexiva cuando el conocimiento se vuelve reflexivo y regresa sobre sí mismo, descubriendo tanto al objeto como al sujeto del conocimiento, o bien, descubre el acto de conocer.

Esta doble peculiaridad hace a la sociología del conocimiento un metaconocimiento; ya que indaga no tanto al conocimiento como al acto de conocer y, así, al sujeto del conocer. La sociología del conocimiento es un metaconocimiento, por lo tanto, la reflexividad es conocimiento del conocimiento. Sujeto y objeto reflexionan el uno sobre el otro, en una interacción de conocimientos. Hegel (filósofo alemán del siglo XIX) define la reflexión como “la actividad que consiste en poner de manifiesto las oposiciones y pasar de una a otra, pero sin poner en evidencia sus conexiones y la unidad que las compenetra”.

El filósofo norteamericano John Dewey (1933), promotor del pragmatismo en el ámbito del aprendizaje, identifica cinco fases del pensamiento reflexivo: sugestión (problema), intelectuación (pensamiento), hipótesis, razonamiento (consecuencias de la hipótesis), y comprobación de la hipótesis por medio de la acción (observar o experimentar).

3. Explicación de los momentos cognitivos para el aprendizaje.

Con el propósito de clarificar los momentos cognitivos que se establecen como posibles lugares donde se llevan a cabo las actividades de aprendizaje y de generación de conocimiento en las personas, a continuación se hace una explicación detallada que pueda proporcionar elementos para su comprensión.

Esta clasificación tiene su origen en las propuestas realizadas en la investigación doctoral *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México* (2003), en la UAM Iztapalapa, donde se identifican tres momentos cognitivos: óntico o memorístico, ontológico o de razonamiento y epistémico o reflexivo, producto de las ideas epistemológicas del Dr. Juan de Dios González Ibarra, profesor-investigador de la UAM Xochimilco, miembro del Sistema Nacional de Investigadores, y asesor de dicha investigación.

A raíz de la construcción de un nuevo instrumento de captación de datos para el estudio en organizaciones chiapanecas, me concentré, durante los meses finales del año 2003, a afinar el cuestionario original que contenía solamente cinco preguntas para la ubicación de los momentos cognitivos y 19 preguntas para encontrar argumentos de apoyo a la hipótesis de que la generación de conocimiento en la organización o aprendizaje reflexivo se encuentra en el momento epistémico de las personas.

Mediante un examen exhaustivo a los resultados del estudio cualitativo de la investigación doctoral de referencia y la reubicación de las preguntas en Escala Likert del cuestionario original, aunado a un esfuerzo de búsqueda en fuentes diversas sobre aprendizaje organizacional, se logró construir un nuevo instrumento con 20 preguntas en total y seis opciones en cada una.

Este número de opciones –que representa una ampliación a la propuesta de los tres momentos cognitivos del Dr. González Ibarra– obedece a la retroalimentación obtenida de un destacado grupo de doctores y doctorantes de la UAM Iztapalapa, quienes hicieron una revisión crítica al nuevo instrumento y sugirieron la ampliación de los tipos cognitivos establecidos, así como explorar otras formas de análisis que no se redujeran solamente a la elaboración de una escala, sino otra forma de lectura a la información proveniente del campo, además de indagar nuevas posibilidades de enriquecimiento conceptual al aprendizaje y conocimiento organizacional a través de los métodos de investigación cualitativa.

De esta forma, me propuse buscar momentos cognitivos intermedios a los establecidos originalmente incorporando los siguientes: Orientación óntico, orientación ontológico y orientación epistémico, cuyas características son las de acercamiento a las categorías originales, pero sin llegar

a manifestar todos los atributos de la misma, construyendo las seis categorías de momentos cognitivos siguientes:

Orientación óntico	(OOT)
Óntico	(OT)
Orientación ontológico	(OOL)
Ontológico	(OL)
Orientación epistémico	(OEP)
Epistémico	(EP)

Para su cabal comprensión se procede a realizar una breve descripción de los momentos cognitivos originales: óntico, ontológico y epistémico, a partir de los cuales se explican las orientaciones en cada uno de ellos.

Óntico, deriva del griego *ontos*, que es el ser o la realidad esencial, significa la descripción básica del objeto, sujeto o proceso de estudio. En este momento cognitivo el sujeto hace uso principalmente de su capacidad de memoria y toma como recurso material de búsqueda de información al diccionario. Adicionalmente, de acuerdo a las opiniones encontradas en la investigación doctoral de referencia, este sujeto es no reflexivo y manifiesta estar en desacuerdo o no saber en relación a considerar que el aprendizaje organizacional requiera de un sistema organizacional de valores, que los propósitos estratégicos favorecen su generación y práctica, y que adquiera la calidad de ventaja competitiva estratégica. Privilegia el aprender de memoria y reproducir lo aprendido de manera idéntica. En cuanto al aprendizaje en el entorno organizacional, genera aprendizaje en la organización.

Orientación óntico, con base en el momento cognitivo anterior, se localiza en un momento previo al mismo; significa la descripción básica del objeto, sujeto o proceso de estudio. El sujeto hace uso principalmente de su capacidad de memoria y toma como recurso material de búsqueda de información al diccionario. Su atributo principal es solamente el aprender de memoria sin llegar a reproducir correctamente lo aprendido. En cuanto al aprendizaje en el entorno organizacional, genera algún tipo de aprendizaje en la organización.

Ontológico, concepto compuesto de *ontos* y *logos* –que en griego significa razón o palabra– es el momento cognitivo que pretende explicar la parte del ser o de la realidad que somete a estudio; el sujeto utiliza su capacidad racional basado en estructuras mentales conforme a conceptos y marcos teórico-metodológicos para explicar y transformar la realidad, recurriendo a fuentes especializadas tanto electrónicas como audiovisuales y todos aquellos recursos que impulsen el proceso de aprendizaje de las ciencias de interés. De acuerdo a las opiniones encontradas en el estudio anterior, este sujeto utiliza el razonamiento y su capacidad explicativa, y se manifiesta imparcial con orientación a estar de acuerdo en relación a considerar que el aprendizaje organizacional requiera de

un sistema de valores, que los propósitos estratégicos favorecen su generación, y que adquiera la calidad de ventaja competitiva estratégica. Aprende pensando de manera ordenada y buscando las causas para llegar a una consecuencia de las cosas. En cuanto al aprendizaje organizacional, genera aprendizaje grupal.

Orientación ontológico, con base en el momento cognitivo anterior se localiza en un momento previo al mismo, procura explicar la parte del ser o de la realidad que somete a estudio; el sujeto utiliza su capacidad racional basado en estructuras mentales conforme a conceptos y marcos teórico-metodológicos para explicar y transformar la realidad, recurriendo a fuentes especializadas tanto electrónicas como audiovisuales y otros recursos para el aprendizaje. Privilegia el aprender pensando de manera ordenada, racional sin llegar a establecer causas y consecuencias. En cuanto al aprendizaje en el entorno organizacional, genera aprendizaje en la organización con orientación al aprendizaje organizacional.

Epistémico, es el momento cognitivo que tiene por objeto de estudio o reflexión el saber de los conocimientos; en este nivel la acción cognitiva de apertura no es una ciencia determinada sino el conocimiento general. El sujeto utiliza la reflexión, es decir, regresa a la realidad por la vía epistémica y vuelve hacia su objetivo cognitivo partiendo del conocimiento del conocimiento adquirido, en cualquiera de sus áreas particulares, lo que se denomina como metaconocimiento.

El conocimiento se genera en colectivo al aprender la actividad siendo conciente de lo aprendido, proponiendo con el grupo nuevas formas y hacerlo mejor. De acuerdo a las opiniones encontradas en el estudio de referencia, este sujeto es enteramente reflexivo y manifiesta estar totalmente de acuerdo en relación a considerar que el aprendizaje organizacional requiera de un sistema organizacional de valores, que los propósitos estratégicos favorecen su generación y práctica y que adquiere la calidad de ventaja competitiva estratégica. En relación al aprendizaje en el entorno organizacional, este sujeto es quien realmente genera aprendizaje organizacional.

Se refuerza esta teoría con las propuestas de la psicología cognitiva en relación a la metacognición, donde diversos autores sostienen que se refiere a la concientización del propio proceso cognoscitivo o del pensamiento sistemático del individuo; o bien, pensamiento acerca del pensamiento, referido al conocimiento que la gente tiene acerca de su propio proceso de pensamiento, incluyendo dos dimensiones relacionadas: el conocimiento de la cognición y la regulación de la cognición. Además, las habilidades desarrolladas a través de la metacognición —o funciones que controlan la calidad del pensamiento, como son la evaluación, planeación y monitoreo—, son transferibles y se consideran como una inteligencia reflexiva y genial.

La reflexión es el procedimiento con el cual el hombre toma en cuenta sus mismas operaciones y ha sido determinado como conocimiento que el entendimiento tiene de sí, consciencia y abstracción; entendimiento que puede pensarse a sí mismo o reflexiona sobre sí mismo, y es

considerada como fuente autónoma de conocimiento, mediante el concepto de conciencia o de sentido interior. La mayoría de los filósofos la consideran como una actividad diferente de la razón, afirmando que la reflexividad es conocimiento del conocimiento.

Orientación epistémico, en base en el momento cognitivo anterior se localiza en un momento previo al mismo, también tiene por objeto de reflexión el saber de los conocimientos. En este nivel la acción cognitiva de apertura no es una ciencia determinada sino el conocimiento general; el sujeto utiliza la reflexión, es decir, regresa a la realidad por la vía epistémica y vuelve hacia su objeto cognitivo partiendo del conocimiento del conocimiento adquirido, lo que se denomina como metaconocimiento. Privilegia aprender la actividad poniendo atención en lo aprendido y buscando otras formas para hacerlo mejor. En relación al aprendizaje en el entorno organizacional, este sujeto, igualmente, genera aprendizaje organizacional.

4. Del aprendizaje óntico/memorístico al aprendizaje epistémico/reflexivo.

Para analizar la evolución del conocimiento en este planteamiento desde el momento cognitivo óntico/memorístico al epistémico/reflexivo, conviene revisar las propuestas centrales que aborda la investigación de referencia en el sentido de ubicar al aprendizaje organizacional en el momento cognitivo epistémico o reflexivo del individuo, de acuerdo con las hipótesis de Lamo de Espinosa (1994) y González (2001).

Éste último afirma que la epistemología, representa un ejercicio de reflexión profunda, dirigida a poner en claro la forma en la cual los hombres conocen y saben que conocen, proponiendo los tres momentos cognitivos que se adoptan como base para la explicación de la hipótesis sobre aprendizaje organizacional: óntico o memorístico, ontológico o de razonamiento y epistémico o reflexivo.

A continuación se trata de explicar el proceso de los momentos cognitivos aludidos y sus respectivos instrumentos cognitivos.

1) En la organización se desarrollan las actividades o tareas organizacionales, en un primer momento cognitivo. Se identifica con la actividad de hacer, es operativo, es acción, recurre a la memoria como instrumento de conocimiento, es óntico, el sujeto solamente describe lo que hace, en ocasiones, recurriendo al diccionario; el aprendizaje se presenta por medio de la figura de aprendiz; se desarrolla conocimiento tácito.

2) En un segundo momento cognitivo se encuentra el aprender-a-realizar la tarea organizacional. El sujeto se preocupa por entender cómo se hace, recurre a la razón como instrumento de conocimiento y trata de explicar el fenómeno. Se apoya en fuentes bibliográficas más elaboradas, es un nivel ontológico. Se desarrolla conocimiento explícito.

3) Finalmente, se localiza el tercer momento cognitivo o tercer nivel de aprendizaje, donde el sujeto aprende el aprender-a-realizar las tareas organizacionales, expresado de manera general como aprender-a-aprender, que se constituye en su metaconcepto, dando lugar a las actividades de metaaprendizaje, función ubicada en el momento epistémico del individuo donde se genera el aprendizaje organizacional, que reclama de habilidades metacognitivas para dar paso al conocimiento reflexivo.

La siguiente gráfica ilustra este proceso.

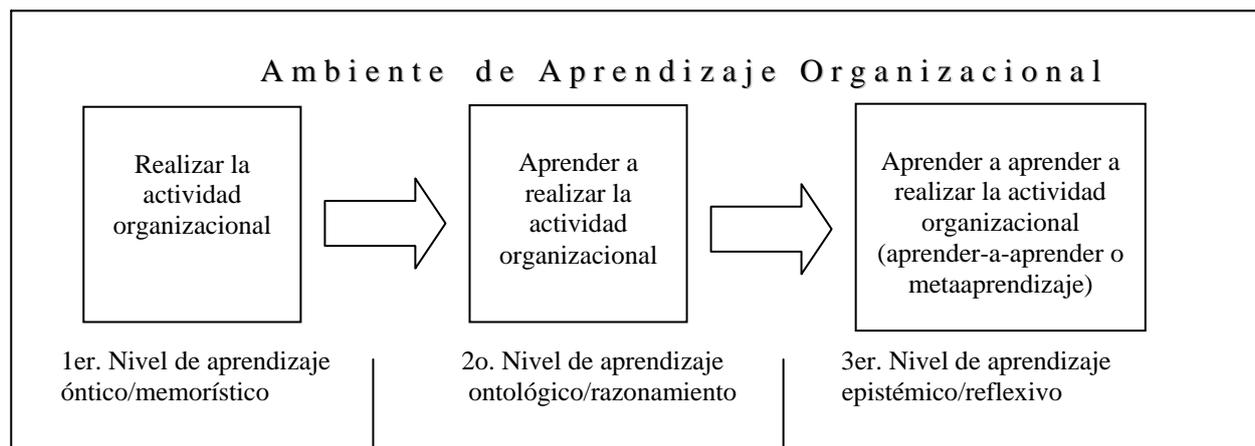


Figura 1. Niveles de aprendizaje, momentos e instrumentos cognitivos. Fuente: elaborada en base a la interacción de reflexiones entre el autor y el Dr. González Ibarra.

Por otro lado, se observa que las actividades en una organización las llevan a cabo personas con un conjunto de saberes organizacionales requeridos, quienes traen consigo un conjunto de conocimientos base o *background*, producto de sus procesos escolares así como de experiencias laborales previas; o bien se le capacita por medio de diversas modalidades de adiestramiento, para el desarrollo correcto de sus funciones específicas.

Una vez que el nuevo elemento logra desarrollar formas novedosas de realizar sus tareas y las incorpora en su rutina de trabajo, ha generado nuevo conocimiento que le es útil sólo a él. Es decir, hay aprendizaje individual pero no aprendizaje grupal ni organizacional. Una vez que esta persona comparte y socializa el nuevo aprendizaje entre sus compañeros de grupo, y es aceptado e incorporado a las rutinas del mismo, se está en presencia del aprendizaje grupal.

Mientras el nuevo conocimiento permanezca encerrado en las fronteras del equipo y no se comparta y socialice con otros grupos de trabajo, no hay aprendizaje organizacional. Cuando el equipo creador del nuevo aprendizaje comparte su conocimiento con otros grupos de la organización y estos lo incorporan a sus rutinas de trabajo, da lugar al aprendizaje organizacional, que permite un mejor desempeño de la organización producto de la mejora continua e innovación de procesos en el nivel individual y grupal.

Partiendo del fundamento que el conocimiento organizacional es el conjunto de saberes organizacionales, producto de los procesos de aprendizaje, se puede afirmar que el aprendizaje organizacional es también epistémico, es el aprendizaje que permite crear nuevos aprendizajes en la organización. Para esto requiere de la participación de la reflexión como instrumento cognitivo en el sujeto, adoptando criterios dialécticos, deconstructivos y de desaprendizaje para juzgar su propio *status quo*, con el soporte de un sólido sistema axiológico y claridad en los propósitos estratégicos de la organización.

5. Diseño del cuestionario de investigación.

Después de una revisión minuciosa al instrumento de investigación del estudio de referencia e incorporando los conceptos de estudio cualitativo de aprendizaje en la organización, se rediseñó el cuestionario a aplicar en esta investigación quedando con 20 preguntas y seis opciones cada una. Este trabajo se llevó a cabo durante el último trimestre de 2003 y el primer trimestre de 2004, en el último caso, con la colaboración de la asistente del proyecto, quien realizó valiosas aportaciones durante la construcción del cuestionario.

El instrumento de recolección de datos de la investigación doctoral, antecedente del presente estudio, se constituye de dos partes: la primera consta de seis preguntas, de las cuales las primeras cinco contienen cuatro opciones establecidas y una libre, y la sexta pregunta consta de tres opciones. La segunda parte se monta con 18 preguntas en Escala Likert, con las siguientes seis opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, y no sé.

Las primeras cinco preguntas de dicho cuestionario estaban destinadas a identificar la existencia de los tres momentos cognitivos establecidos en la primera hipótesis de investigación, que versa: *Probablemente el aprendizaje organizacional se localice en alguno de los siguientes momentos cognitivos: óntico, ontológico y epistémico.*

Ahora bien, mientras que en la investigación de referencia se construyó un sistema de cinco hipótesis a constatar mediante el estudio de caso a través de la tradición cuantitativa, en la presente investigación se pretende profundizar en la posibilidad de localizar con mayor grado de distinción la presencia de los tres tipos cognitivos. Se atiende primordialmente la hipótesis primera de la investigación original, aunque como hemos explicado en secciones anteriores, en el presente estudio se agregan las categorías orientación óntico, orientación ontológico y orientación epistémico.

En la práctica, los resultados de la aplicación de los cuestionarios entre la población permite observar las tendencias de aprendizaje de las personas, así como su proclividad a ubicarse en uno u otro de los seis tipos cognitivos establecidos.

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo principal de este estudio “*Robustecer las propuestas teóricas en relación a la posibilidad de encontrar los momentos cognitivos óntico, ontológico y epistémico en las actividades de aprendizaje de las personas en la organización mediante la construcción de un instrumento de valoración con mayor validez y confiabilidad*”, se procedió al rediseño del cuestionario de investigación mediante el escrutinio de los principales conceptos extraídos del estudio cualitativo de la investigación de referencia para incorporarlos, ya sea en calidad de preguntas o de opciones, reestructurando así el cuestionario en 20 preguntas con seis opciones cuidadosamente formuladas para corresponder cada una de ellas con uno y sólo uno de los momentos cognitivos antes explicados.

Es importante mencionar que en esta etapa del diseño del instrumento de investigación, después de haber realizado varios intentos de cuestionario, presenté al Dr. Luis Montaña Hirose, uno de los asesores de mi investigación doctoral, profesor- investigador de la UAM Iztapalapa, el formato más terminado que tenía a la fecha (febrero de 2004) para escuchar su autorizado punto de vista.

Como respuesta, a las dos semanas me requirió en las instalaciones de la UAM Iztapalapa para escuchar los comentarios de varios doctores y doctorantes del claustro del Posgrado en Estudios organizacionales, quienes vertieron con mirada constructiva sus comentarios a la propuesta de cuestionario para encuesta que presenté para el estudio cuantitativo, y de la guía de preguntas a profundidad para el estudio cualitativo.

Estos colegas son los Doctores Antonio Barba Álvarez, Pedro Solís Pérez y Adolfo Mir Araujo, y los doctorantes Maestras Marcela Rendón Cobián y María Teresa Montoya Flores y Mtro. Ramón Marcos Ríos Ibarra –algunos de ellos graduados como doctores en fechas recientes–. Con las recomendaciones recibidas de tan distinguido grupo de investigadores, me dispuse a llevar a cabo las modificaciones a los formatos de encuesta y de guía a profundidad, reorganizando en buena medida las preguntas y las opciones e introduciendo una alternativa más de momento o tipo cognitivo que denominé como *orientación*, a cada uno de los momentos cognitivos originales.

De esta forma, se introdujeron las categorías orientación óntico, orientación ontológico y orientación epistémico, que se explicaron en la sección anterior. El cuestionario definitivo para la investigación se presenta en la sección de anexos.

6. Determinación de la muestra.

Para efectos de realizar la investigación cuantitativa, el proceso metodológico establece la necesidad de seleccionar un universo o población de estudio, y en caso que éste sea de una magnitud que exceda la capacidad de aplicar la investigación en la totalidad de los elementos, se procede a extraer una muestra que los represente.

Salvo en los trabajos con sujetos de estudio pequeños, es decir, organizaciones pequeñas y medianas, en la mayoría de las investigaciones se utilizan las técnicas de muestreo para la selección de una muestra, actividad que demanda un conocimiento profundo de las mismas con fundamento en la disciplina estadística.

La muestra se define como un subgrupo de elementos o unidades de análisis que reúne las características de la población que representa, y su selección es uno de los pasos críticos de toda investigación, al que se conoce también como diseño muestral.

Generalmente se clasifican las muestras en dos grandes clases: las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas. Utilizar una u otra clase depende del tipo de estudio, de los fines de la investigación, del grado de precisión requerido, del interés del investigador, de la disponibilidad de recursos, entre otros.

En las primeras de ellas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidas, ya sea por medios al azar, sistemáticos y/o aleatorios de las unidades de análisis. En el caso segundo, la elección de los elementos no depende de la probabilidad aleatoria de ser elegida como muestra, sino de las circunstancias y/o necesidades del investigador.

Sin embargo, por los acontecimientos que prevalecieron durante esta fase, el estudio adoptó una muestra de conveniencia dentro de la clase de muestreo no probabilístico, la cual consiste en la selección de unidades de análisis de manera conveniente que establecen el investigador con los funcionarios de las organizaciones participantes, situación que nos lleva a considerar al grupo de personas participantes, más que una muestra, como la población de estudio de caso.

Después de visitar y exponer el proyecto de investigación a funcionarios de más de 12 organizaciones chiapanecas tanto del sector público como privado, durante los meses de febrero y marzo del año 2004, cinco organizaciones confiaron en el proyecto y decidieron participar. Con la finalidad de mantener la privacidad de las mismas y para efectos de análisis en el presente informe, se denominaron con los siguientes nombres ficticios y sus iniciales:

- 1) Compañía Federal (CF), es una organización del sector público federal descentralizado.
- 2) Servicios de Administración Pública (SAP), es una organización del sector público del Estado de Chiapas.
- 3) Sistema Moderno (SM), es una organización pública del Honorable Ayuntamiento Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- 4) Corporativo de Estudios Sociales y Políticos (CESP), es una organización del sector público del Estado de Chiapas.
- 5) Industrial Mexicana (IM), agencia en Chiapas de una organización del sector privado en México.

Las actividades de recolección de datos mediante la aplicación de las encuestas para la tradición cuantitativa, se llevaron a cabo a partir del 12 de abril de 2004, comenzando en el SM y culminando

en junio del mismo año en la SAP, aplicando 1139 cuestionarios distribuidos entre las organizaciones participantes, de la siguiente forma:

Distribución de las organizaciones participantes		
Organización	Frecuencia	Porcentaje
Compañía Federal	293	25.7
Servicios de Administración Pública	475	41.7
Sistema Moderno	268	23.5
Corporativo de Estudios Sociales y Políticos	83	7.3
Industrial Mexicana	20	1.8
Total	1139	100.00

Cuadro 1. Organizaciones participantes, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos permite apreciar el predominio de SAP con alrededor del 42 por ciento de la población en estudio; en segundo sitio se ubica la CF con la cuarta parte de los casos, seguido muy de cerca por el SM con un porcentaje cercano a la cuarta parte de la población. Las otras dos organizaciones presentan porcentajes menores cuya suma no alcanza el 10 por ciento de la población.

Es pertinente aclarar por qué el autor prefiere mantener la privacidad de las organizaciones participantes y de las personas que apoyaron el proyecto, la mayoría directivos del máximo rango de dichas instituciones.

Primero, por cuestiones de ética profesional, toda vez que un estudio de esta naturaleza permite tener acceso a las formas en que las personas realizan su trabajo de manera cotidiana, y en buena medida a los procesos y procedimientos muy propios de su trabajo y no es nuestra intención divulgarlos.

Segundo, la mayoría son instituciones de gobierno, tanto de nivel federal, estatal y municipal, donde las buenas relaciones con algunos de los funcionarios de las mismas nos permitió el acceso para realizar el estudio, aunque siempre estuvo apoyado por las principales autoridades a quienes se les presentaron los resultados del estudio cuantitativo de su institución de manera particular.

Tercero, si solicitábamos autorización para incluir el nombre oficial de la institución en las publicaciones, las respuestas oficiales demorarían mucho tiempo, porque no es fácil para un funcionario del mayor nivel jerárquico tomar una decisión de esta naturaleza.

Cuarto, la experiencia en relación a solicitar autorización a los funcionarios de las organizaciones participantes para publicar el nombre oficial de la institución nos revela un alto grado de

complejidad. Por ejemplo, para publicar los nombres oficiales de las organizaciones participantes en el estudio doctoral de referencia (cuatro en total), demoró más de un año de insistir en dicho permiso.

Quinto, aunque explicamos a detalle a los funcionarios de las organizaciones en estudio que los resultados serían publicados en libros, revistas especializadas, congresos y otros eventos académicos, no recibimos ninguna solicitud para que la denominación oficial de su institución apareciera en dichas publicaciones y eventos.

Sexto, nuestro compromiso fue hacer entrega de los resultados de la investigación en relación con la institución a cada alto funcionario, así como una presentación en formato *power point* a la junta directiva, y hacer las aclaraciones y recomendaciones pertinentes.

En el siguiente capítulo se lleva el examen de los resultados de la investigación mediante el análisis e interpretación de los datos, tanto de las variables de perfil como de las preguntas del estudio.

Capítulo II. Estudio cuantitativo en cinco organizaciones.

1. Análisis e interpretación de las variables de perfil.

En esta fase de la investigación corresponde mostrar de manera estadística y explicada la situación que guardan las variables de perfil en sus categorías establecidas, tales como puesto, escolaridad, antigüedad en la organización, edad y sexo, con la finalidad de configurar un escenario general de los resultados del estudio de campo realizado en cinco organizaciones en el Estado de Chiapas.

En primera instancia se estudian las variables de perfil de manera absoluta, posteriormente se lleva a cabo el análisis de cada variables en un cuadro concentrador con las cinco organizaciones participantes, de tal manera que el lector pueda tener un panorama amplio del comportamiento de cada variable en cada organización en estudio.

Es importante recordar que la población se constituye de 1139 personas, muestra de conveniencia, que representa la mayoría del personal que labora en las organizaciones participantes, y sirve de referencia en el estudio descriptivo y la interpretación de los datos, al tomarse como estudio de caso.

A continuación se lleva a cabo el análisis e interpretación de las variables de perfil.

1) Puesto

Durante el estudio surgió una amplia variedad de puestos en las cinco organizaciones, sobretodo en las áreas administrativa, técnica y operativa, mismos que mediante el proceso de codificación se agruparon en las siguientes categorías.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1) Staff/directivo	189	16.6
2) Administrativo/oficinista	508	44.6
3) Área técnica	226	19.8
4) Operador	163	14.3
5) Temporales	53	4.7
Total	1139	100.0

Cuadro 2. Variable puesto, categorías, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos muestra el predominio de la categoría *administrativo/oficinista*, con más del 44 por ciento de la población, seguido por la categoría *área técnica* con casi el 20 por ciento y en tercer lugar el nivel *staff/directivo* con más del 16 por ciento. Lo anterior probablemente obedece a que cuatro de las cinco organizaciones pertenecen al sector público, con actividades administrativas y de oficina en la mayoría de los casos.

La supremacía de la segunda categoría probablemente obedece a la hegemonía que la misma mantiene en la distribución en las organizaciones participantes; así vemos que en CF representa el 35 por ciento de la población, en SAP el 59 por ciento, en SM el 29 por ciento, en CESP casi el 40 por ciento, mientras que en IM representa el 60 por ciento.

El segundo sitio, el área técnica, posiblemente se encuentre relacionado con el prorrateo favorable que la categoría muestra en las organizaciones CF con 23 por ciento, SAP con 21 por ciento y CESP con más del 26 por ciento.

La categoría staff/directivo muestra una distribución con un aceptable grado de uniformidad entre las distribuciones inter organizacionales, es decir, la menor frecuencia se encuentra en SM con 14 por ciento, mientras que la mayor se presenta en IM con 20 por ciento, representando ambos porcentajes los rangos mínimo y máximo de la categoría. Según lo anterior, SM es una organización con menos niveles directivos de acuerdo con el total de personas que en ella laboran, es más plana, con menores tramos de control, tal vez mayor eficiencia en sus sistemas de comunicación y coordinación, y mayor autonomía de parte de los empleados; siguen en orden ascendente CESP con casi 16 por ciento, SAP con más del 16 por ciento, CF con casi 19 por ciento y finalmente IM, con el porcentaje antes consignado.

La categoría operador tiene mayor prevalencia en SM con casi 41 por ciento, mientras la de temporales muestra mayor predominio en CF con cerca de 13 por ciento de sus poblaciones respectivas. Lo anterior seguramente obedece a la naturaleza del trabajo en cada organización y a las políticas de contratación de personal en el segundo caso.

Las categorías de la variable por cada una de las organizaciones participantes se distribuyen en la forma como lo muestra el siguiente cuadro de datos.

Puesto	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
Staff/directivo	55	18.8	79	16.6	38	14.2	13	15.7	4	20.0
Administrativo/ oficinista	103	35.2	281	59.2	79	29.5	33	39.8	12	60.0
Área técnica	68	23.2	101	21.3	32	11.9	22	26.5	3	15.0
Operador	30	10.2	8	1.7	109	40.7	15	18.1	1	5.0
Temporales	37	12.6	6	1.3	10	3.7	0	0	0	0
Total	293		475		268		83		20	

Cuadro 3. Variable puesto, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.

Para efectos del análisis de la variable puesto con respecto al aprendizaje en la organización, la mayoría de las personas entrevistadas en la investigación doctoral de referencia realizada durante el año 2003, manifiesta que el aprendizaje se presenta en todas las áreas y puestos de la organización y

que es tan importante un conocimiento aportado en las áreas operativas como el generado en las áreas de supervisoría y gerenciales, aunque los directivos parecen otorgar mayores posibilidades de generación de conocimiento en las áreas de dirección.

2) Escolaridad

Para el análisis de la variable escolaridad se procedió a codificar en las siguientes categorías.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1) Licenciatura/posgrado	506	44.4
2) Preparatoria	180	15.8
3) Técnico/comercial	146	12.8
4) Secundaria/primaria	286	25.1
5) No contestó	21	1.8
Total	1139	100.0

Cuadro 4. Variable escolaridad, categorías, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos muestra el predominio de la categoría *licenciatura/posgrado* con más del 44 por ciento de la población, seguido por el nivel *secundaria/primaria* con 25 por ciento, y en tercer sitio la categoría *preparatoria* con alrededor del 16 por ciento, y muy cerca de éste, la categoría *técnico/comercial*, con casi 13 por ciento.

El comportamiento de la variable permite suponer una política de contratación de personal con estudios superiores, muy probablemente en las ciencias económico-administrativas y computacionales, dada la naturaleza administrativa en la mayoría de las organizaciones en estudio, quizá deseablemente con estudios de posgrado, aunque se aprecia una participación nada despreciable en los niveles escolares de preparatoria y técnico/comercial, cuyo producto suma alrededor del 29 por ciento y un contrapeso importante en la categoría *secundaria/primaria* equivalente a la cuarta parte de la población en estudio.

La preponderancia de la primera categoría probablemente obedece a la superioridad que la misma mantiene en la distribución en las organizaciones participantes; así vemos que en CF representa casi el 38 por ciento, en SAP más del 52 por ciento, en SM el 28 por ciento, en CESP el 71 por ciento, y en IM representa el 60 por ciento de la población.

El segundo sitio, ocupado por la categoría *secundaria/primaria* posiblemente esté relacionado con la distribución favorable que muestra en las organizaciones CF con alrededor del 37 por ciento, SAP con poco más de 15 por ciento y CESP con el 38 por ciento de la población.

La categoría *preparatoria* muestra una distribución con un aceptable grado de uniformidad entre las distribuciones inter organizacionales, es decir, en CF, SAP y CESP cada una con alrededor del 15

por ciento, mientras que en SM registra poco más del 17 por ciento y en IM el 20 por ciento de la población en estudio.

La distribución de las categorías de la variable por cada una de las organizaciones participantes se muestra en el siguiente cuadro de datos.

Escolaridad	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
Licenciatura/ Posgrado	111	37.9	249	52.4	75	28.0	59	71.1	12	60.0
Preparatoria	45	15.4	73	15.4	46	17.2	12	14.5	4	20.0
Técnico/ Comercial	27	9.2	76	16.0	32	11.9	9	10.8	2	10.0
Secundaria/ Primaria	108	36.9	72	15.2	102	38.1	3	3.6	1	5.0
No contestó	2	0.7	5	1.1	13	4.9	0	0	1	5.0
Total	293		475		268		83		20	

Cuadro 5. Variable escolaridad, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.

Con relación al análisis de la variable escolaridad respecto al aprendizaje en la organización, se aprecia una doble perspectiva: por un lado, de acuerdo con las entrevistas realizadas durante la fase cualitativa de esta investigación, un mayor nivel de escolaridad parece facilitar el aprendizaje. Sin embargo, con frecuencia las personas con menos escolaridad tienen mayor antigüedad en la organización, y en consecuencia mayor experiencia, situación que les permite acumular mayor conocimiento proveniente de la práctica. Aunque también se encuentran personas con mucha antigüedad, mayores de edad con alta resistencia a las propuestas de aprendizaje en la organización.

3) Antigüedad en la organización

Para el análisis de la variable antigüedad en la organización se procedió a agrupar y codificar en los siguientes rangos o categorías.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1) 1 - 5 años	490	43.0
2) 6 - 15 años	363	31.9
3) 16 - 25 años	203	17.8
4) 26 años o más	43	3.8
5) No contestó	40	3.5
Total	1139	100.0

Cuadro 6. Variable antigüedad, categorías, frecuencia y porcentaje.

Antes de analizar esta información, es pertinente aclarar que el intervalo de la primera categoría representa la mitad del intervalo de la segunda y tercera categorías, es decir cinco años en el primer caso y diez en el segundo y tercero. La categoría 26 años o más tiene un rango indefinido en su extremo superior.

El cuadro de datos revela el predominio de la categoría de *1-5 años*, que representa el 43 por ciento de la población, seguido de la categoría *6-15 años* con casi el 32 por ciento. A la distancia aparece el rango *16-25 años* con alrededor del 18 por ciento y, finalmente la mayor categoría de la variable, *26 años o más*, con porcentaje notablemente bajo.

Esta distribución permite varias interpretaciones, por un lado se observa la supremacía del rango 1-5 años con porcentaje cercano a la mitad de la población, instalados en la primera categoría, con 11 puntos porcentuales arriba del rango 6-15 años, que a su vez mantiene una distancia de 14 puntos sobre la categoría siguiente.

Esto puede significar alguna dificultad que las personas tienen para rebasar la barrera de los cinco años y afianzarse en las organizaciones. De quienes lo logran, solamente una tercera parte tiene acceso a la tercera categoría y muy pocos alcanzan una antigüedad mayor, situación que se traduce en un posible alto índice de rotación de personal, que en términos económicos puede resultar oneroso, si se consideran los costos de adaptación y capacitación del personal.

Lo anterior quizá obedece a la presencia de una activa política de renovación de cuadros en la mayoría de los niveles de la estructura de las organizaciones; o bien, las personas que llegan no tienen la intención de hacer carrera en las organizaciones y están a la espera de una oferta laboral más atractiva para emigrar, propiciando un escenario poco favorable para alcanzar una adecuada estabilidad en el trabajo, no obstante los esfuerzos que las actuales administraciones aseguran estar llevando a cabo para erradicar añejas costumbres y crear el ambiente de confianza, a través de la práctica de una gerencia participativa, para arraigar a las personas a su trabajo.

Por la naturaleza de las organizaciones en estudio, la mayoría del sector público, puede tratarse de personal que llegan a las instituciones formando cuadros humanos con los altos funcionarios (personal de confianza) y en consecuencia son de reciente ingreso o el tiempo que llevan los funcionarios en el poder, fenómeno bastante característico en el medio político y burocrático mexicano.

La supremacía de la primera categoría probablemente obedece a la hegemonía que la misma mantiene en la distribución en las organizaciones participantes; así vemos que en CF representa el 27 por ciento, en SAP casi el 46 por ciento, en SM más del 41 por ciento, en CESP alrededor del 87 por ciento, mientras que en IM representa el 50 por ciento de la población en estudio.

El segundo sitio, ocupado por el rango 6-15 años posiblemente esté relacionado con la distribución favorable que la categoría muestra en las organizaciones CF con más del 22 por ciento, SAP con casi 38 por ciento y CESP con 41 por ciento.

Un análisis breve al comportamiento de la variable en cada organización permite apreciar la preeminencia de la categoría 16-25 años y la inferioridad de la categoría 26 años o más en CF; SAP presenta un decrecimiento gradual desde la primera a la última categoría; SM se encuentran en equilibrio en primer lugar las dos primeras categorías cuya suma alcanza más del 80 por ciento de la población; el comportamiento en CESP es dramático, casi 87 por ciento en el rango 1-5 años y cero por ciento en los rangos 16-25 años y 26 años o más; en IM la distribución presenta altibajos donde la primera categoría representa el 50 por ciento de su población. En general la categoría 26 años o más es la que menos registros muestra en todas las organizaciones en estudio.

Las categorías de la variable por cada una de las organizaciones participantes se distribuyen de la siguiente forma.

Antigüedad	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
1 – 5 años	79	27.0	218	45.9	111	41.4	72	86.7	10	50.0
6 - 15 años	65	22.2	180	37.9	110	41.0	6	7.2	2	10.0
16 – 25 años	103	35.2	58	12.2	36	13.4	0	0	6	30.0
26 años o más	28	9.6	12	2.5	1	0.4	0	0	2	10.0
No Contestó	18	6.1	7	1.5	10	3.7	5	6.0	0	0
Total	293		475		268		83		20	

Cuadro 7. Variable antigüedad, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.

Bajo estas circunstancias, el comportamiento de la variable proporciona un escenario con una doble lectura en relación al aprendizaje organizacional, si se considera que el factor antigüedad puede representar la posibilidad de crear conocimiento por medio de la experiencia que da la práctica prolongada de las actividades y de “aprender haciendo” en la organización, se observa que en el primer rango se trunca el proceso de aprendizaje a los cinco años en más del 40 por ciento de los casos, aunque cinco años parecen ser suficientes para demostrar las capacidades de aprendizaje a través de la generación de propuestas y mejoras en las áreas de trabajo, situación que se puede atenuar si observamos la presencia importante de la suma de las categorías 6-15 años y 16-25 años, que representa alrededor del 50 por ciento de la población en estudio y cuyo potencial para la generación de conocimiento en la organización se pondera como uno de los más importantes.

De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas a profundidad para la investigación cualitativa en estas organizaciones, la antigüedad, cuando se aprovecha para aprender, se convierte

en experiencia y conocimiento organizacional. Aunque la antigüedad puede resultar contraproducente si no se actualiza el trabajador y quedar obsoleto, como en muchas ocasiones sucede, sobre todo ante los avances tecnológicos.

4) Edad

Para el análisis de la variable edad se procedió a establecer y codificar los siguientes rangos o categorías.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1) 18 - 25 años	115	10.1
2) 26 - 35 años	450	39.5
3) 36 - 45 años	317	27.8
4) 46 años o más	244	21.4
5) No contestó	13	1.1
Total	1139	100.0

Cuadro 8. Variable edad, categorías, frecuencia y porcentaje.

Antes de analizar la información es conveniente observar que el rango de la segunda y tercera categorías es mayor que el de la primera, porque la menor edad registrada entre la población fue de 18 años, mientras que la cuarta categoría tiene un rango indefinido en su extremo superior.

El cuadro de datos permite observar el predominio de la categoría *26-35 años* con más del 39 por ciento de la población, seguido del rango *36-45 años* con casi 28 por ciento; en tercer sitio se encuentra la categoría *46 años o más* con 21 por ciento, para ubicar en último lugar la categoría *18-25 años*, con 10 por ciento.

Esta información puede significar que la generalidad de las personas en la organización parece tener un promedio de edad que fluctúa entre los 30 años, tomando en cuenta los porcentajes de las categorías centrales, equilibradas por sus correspondientes categorías en los extremos superior e inferior. La gente joven no precisamente abunda en la estructura de las organizaciones estudiadas.

Esto puede facilitar interpretaciones varias de la variable, por un lado, se observa que, de acuerdo con diversos estudios relativos a la eficiencia organizacional, los niveles 26-35 años y 36-45 años, parecen ser los rangos de edad donde se ubican las personas que mejor desempeño muestran en la realización de sus actividades organizacionales; representan rangos relativamente jóvenes y con cierta madurez laboral, favorable para alcanzar estabilidad en el trabajo.

Si se analiza esta distribución a la luz del comportamiento de la variable antigüedad se puede observar que casi la mitad de la población se ubica en la categoría de 1-5 años, haciendo posible suponer que una buena parte de esta categoría puede fluctuar entre los rangos de edad mayoritarias

en la variable edad. Es decir, parece sostenerse la hipótesis de una política de contratación de personal con edad media y con experiencia o una estrategia de renovación de cuadros vigorosa.

Para efectos del análisis de la variable edad con relación al aprendizaje organizacional, las personas entrevistadas para el estudio cualitativo manifiestan que la edad influye en buena medida. Al parecer los jóvenes tendrían mayores actitudes y posibilidades de aprendizaje, mientras que las personas de mayor edad presentan resistencias diversas.

La supremacía de la segunda categoría probablemente obedece a la hegemonía que la misma mantiene en la distribución en las organizaciones participantes; así vemos que en CF representa casi el 25 por ciento, en SAP alrededor del 44 por ciento, en SM casi el 43 por ciento, en CESP cerca del 52 por ciento, mientras que en IM representa el 55 por ciento de la población. El segundo sitio del rango 36-45 años posiblemente se encuentre relacionado con el prorrateo favorable que la categoría muestra en las organizaciones CF con más del 27 por ciento, SAP con 32 por ciento y SM casi 24 por ciento.

En el rango de 46 años o más se observa una presencia de 244 personas que representan más del 21 por ciento de la población, que analizada con respecto al rango 26 años o más de la variable antigüedad, donde se aprecia un acumulado de solamente 43 personas, que hacen el 3.8 por ciento, y considerando el axioma “a mayor edad, mayor antigüedad en la organización”, da la impresión de encontrarnos ante una posible disfunción entre la relación de dichas variables. Esto significa que existe un porcentaje importante de personas mayores de 46 años y un porcentaje considerablemente bajo de personas con antigüedad superior a los 26 años, laborando en las organizaciones en estudio, reforzando la hipótesis antes planteada.

Las categorías de la variable por cada una de las organizaciones participantes se distribuyen en la forma como lo muestra el siguiente cuadro de datos.

Edad	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
18 – 25 años	32	10.9	27	5.7	44	16.4	11	13.3	1	5.0
26 – 35 años	73	24.9	208	43.8	115	42.9	43	51.8	11	55.0
36 - 45 años	81	27.6	152	32.0	64	23.9	18	21.7	2	10.0
46 años o más	105	35.8	85	17.9	37	13.8	11	13.3	6	30.0
No contestó	2	0.7	3	0.6	8	3.0	0	0	0	0
Total	293		475		268		83		20	

Cuadro 9. Variable edad, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.

En relación con las actividades de aprendizaje y la generación de conocimiento en el contexto organizacional, el comportamiento de la variable edad puede ser favorable si se toman en consideración algunos factores. Por ejemplo, parece existir una política de contratación de personal con predilección a aceptar candidatos en promedio de 30 años de edad, seguramente son profesionistas con estudios de posgrado, a juzgar por el alto porcentaje en esta categoría de la variable escolaridad; y no menos de cinco años de experiencia, según el primer rango de dicha variable, con un *background* atractivo, que pueden aportar nuevas ideas, procesos y sistemas a la organización.

Sin embargo, a la luz de los resultados de la variable antigüedad, la organización parece no lograr retenerlos, y el beneficio de su formación profesional se esfuma. Esto, tal vez porque el rango de edad en cuestión puede caracterizarse por una búsqueda intensa de oportunidades por parte del profesionista, ante lo cual la dirección puede responder con una política de gerencia participativa y una estrategia de estímulos orientados a institucionalizar al personal y concretar procesos de aprendizaje y conocimiento organizacional capaces de sedimentarse en las estructura y cultura organizacionales.

Los rangos de edad mayoritarios en esta variable, aunados al grado escolar predominante y su antigüedad relativa en la organización, según diversos estudios al respecto, parecen favorecer sobremanera las posibilidades de aprendizaje y generación del conocimiento en el contexto organizacional, mediante la creación de equipos y comunidades de aprendizaje, tareas desafiantes y un programa de reconocimiento a la creatividad y nuevas formas de apropiar conocimiento entre el personal de la organización.

Finalmente, es preciso señalar que el comportamiento de la variable edad pudiera ejercer alguna influencia en las respuestas a las preguntas de investigación para efectos de la ubicación de las personas en uno u otro momento cognitivo, y representar un factor importante en las actividades de aprendizaje o adquisición de conocimiento en el ámbito organizacional.

5) Sexo

Para el análisis de la variable sexo se consideran los dos tipos de género o categorías.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1) Masculino	757	66.5
2) Femenino	371	32.5
3) No contestó	11	1.0
Total	1139	100.0

Cuadro 10. Variable sexo, categorías, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos revela el predominio de la categoría *masculino* con más del 66 por ciento, mientras el género *femenino* tiene presencia en más del 32 por ciento de la población en estudio. Lo anterior probablemente obedece a que la investigación se llevó a cabo en su mayoría, en organizaciones del sector público y de servicios, donde predominan las actividades administrativas o de oficina, con presencia de ambos géneros. Se tiene la experiencia que en las organizaciones industriales, el género masculino llega a representar el 80 por ciento de población o más.

Por otro lado, si nos atenemos al análisis sociológico en el aspecto familiar y laboral, donde en la actualidad los dos cónyuges participan tanto de la atención al hogar como del ingreso económico, así como las perspectivas favorables a la mayor participación del género femenino en las actividades productivas, es factible explicar el porcentaje importante en estas organizaciones en estudio.

La preeminencia en el género masculino seguramente obedece a su presencia mayoritaria en las organizaciones CF con 76 por ciento y SM con casi 80 por ciento; mientras que en SAP y CESP la presencia del género femenino incrementa ligeramente; en IM ambos géneros muestran un equilibrio perfecto de 50 por ciento en cada caso.

La revisión de la variable sexo en cada una de las organizaciones muestra el siguiente comportamiento: en CF trabajan poco más de tres hombres por cada mujer, en SAP trabajan poco más de un hombre por cada mujer, en SM trabajan más de cuatro hombres por cada mujer, mientras que en CESP trabajan dos hombres por cada mujer.

La siguiente gráfica ilustra esta distribución.

Sexo	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
1) Masculino	223	76.1	255	53.7	213	79.5	56	67.5	10	50.0
2) Femenino	68	23.2	218	45.9	48	17.9	27	32.5	10	50.0
3) No contestó	2	0.7	2	0.4	7	2.6	0	0	0	0

Cuadro 11. Variable sexo, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.

Este es el análisis de las variables de perfil establecidas para el estudio del fenómeno de nuestro interés: el aprendizaje en la organización y la forma de generación del conocimiento en el contexto organizacional, con una muestra de 1139 personas en las cinco organizaciones examinadas.

2. Análisis e interpretación de las preguntas de investigación.

En el presente apartado se lleva a cabo el análisis de la información obtenida, mediante cuadro de datos estadístico e interpretación correspondiente, de las 20 preguntas de investigación que conforman el cuestionario, identificando las seis categorías cognitivas predeterminadas, a saber: orientación óntico (OOT), óntico (OT), orientación ontológico (OOL), ontológico (OL), orientación epistémico (OEP) y epistémico (EP).

El análisis e interpretación realizados a cada una de las preguntas con sus respectivas seis opciones –que para efectos del presente del estudio se ordenaron desde OOT, como categoría más elemental hasta EP, que representa el momento epistémico, generador de conocimiento organizacional–, señalan las prioridades que las personas demuestran tener y permite observar el tipo cognitivo prevaleciente en cada caso, así como la información subyacente en relación al sentido de la pregunta que pueda ser de utilidad a los directivos de las organizaciones en estudio.

A continuación se procede al estudio de cada una de las preguntas con sus respectivas opciones, tipo cognitivo al que pertenecen, frecuencia y porcentajes resultantes.

1. Cuando aprendo una actividad en la organización, me intereso más en:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Demostrar a mis superiores mi capacidad	OOT	137	12.0
Aprender lo más rápido posible	OT	65	5.7
Explicarme a mi mismo esa actividad	OOL	32	2.8
Saber cómo hacer mejor esa actividad	OL	589	51.7
Idear otras formas de hacer esa actividad	OEP	224	19.7
Saber porqué aprendo esa actividad	EP	92	8.1
Total		1139	100.0

Cuadro 12. Pregunta 1, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos muestra que cuando aprenden una actividad en la organización:

- 1) Cerca del 52 por ciento de la población, se interesa más en saber cómo hacer mejor esa actividad, ubicándose en el momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 2) Alrededor del 20 por ciento se interesa más en idear otras formas de hacer esa actividad, colocándose en el tipo cognitivo orientación epistémico.
- 3) El 12 por ciento decide por la opción demostrar a mis superiores mi capacidad, correspondiente al momento cognitivo orientación óntico.

Cabe señalar que la opción saber porqué aprendo esa actividad, propia del tipo cognitivo epistémico o reflexivo, representa solamente el 8 por ciento de los casos.

Es decir, una mayoría relativa de personas en las organizaciones en estudio, cuando aprenden una actividad en el organización se interesan más en saber cómo hacer mejor esa actividad, utilizando procesos de razonamiento más que de reflexión, privilegiando el saber cómo sobre el saber porqué, es decir, los aspectos de habilidades y procedimientos, aunque son capaces de trasladar el conocimiento por medio de la explicación, no precisamente generan nuevo conocimiento traducido en ideas, sistemas, procesos u otro tipo de producto intelectual en la organización.

Es importante observar que la suma de las opciones reflexivas OEP y EP, asciende a más de la cuarta parte de la población, destacando la opción idear otras formas de hacer esa actividad, generadores de aprendizaje en la organización con aptitudes de iniciativa, creatividad, trabajo en equipo, sólido sistema de valores, perspectiva y visión organizacional, aunque el número de personas epistémicas representa un bajo porcentaje de la población, que corre el riesgo de pasar desapercibido y desaprovechar sus capacidades reflexivas.

Es de llamar la atención que las opciones ontológicas representen los extremos superior (OL) e inferior (OOL) del rango de porcentajes de respuestas de la pregunta, donde, en mi opinión la opción orientación ontológica explicarme a mi mismo esa actividad, merecía mejor suerte que el 2.8 por ciento registrado.

Se puede observar, asimismo, que la suma de las opciones ónticas, con características de aprendizaje de memoria, asciende a cerca del 18 por ciento, y representa una proporción significativa, no precisamente favorable al aprendizaje organizacional, y es preocupante que un 12 por ciento de ellos se interesen más en demostrar a sus superiores su capacidad –posiblemente quienes se encuentren en los estratos operativos–, que en explicarse a sí mismos esa actividad, propio del nivel cognitivo orientación ontológico.

Seguramente la prevalencia de los niveles ontológico y orientación epistémico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa más del 55 por ciento de la población, mientras que el segundo representa el 19 por ciento; en SAP el nivel ontológico representa poco más del 52 por ciento, mientras que el orientación epistémico hace más del 19 por ciento; en SM el primero registra alrededor del 45 por ciento, mientras el segundo hace poco más del 19 por ciento; en CESP el nivel ontológico registra 59 por ciento mientras que el orientación epistémico poco más del 20 por ciento; y en IM el primero registra el 50 por ciento mientras que el segundo hace el 30 por ciento. Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo orientación óntico con el 12 por ciento, representado por la opción demostrar a mis superiores mi capacidad, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación ontológico,

representado por la opción explicarme a mi mismo esa actividad, con cerca de 3 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo ontológico tiene una relativa hegemonía con un rango de casi 45 al 59 por ciento –en SM y CESP, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 1	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	17	5.8	54	11.4	64	23.9	2	2.4	0	0
OT	20	6.8	21	4.4	16	6.0	6	7.2	2	10.0
OOL	12	4.1	10	2.1	5	1.9	4	4.8	1	5.0
OL	162	55.3	248	52.2	120	44.8	49	59.0	10	50.0
OEP	56	19.1	93	19.6	52	19.4	17	20.5	6	30.0
EP	26	8.9	49	10.3	11	4.1	5	6.0	1	5.0

Cuadro 13. Pregunta 1, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

2. Para aprender una actividad en la organización, considero que el mejor medio es:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
A través de programas y cursos de capacitación	OOT	627	55.0
A través de los manuales	OT	44	3.9
Observando como lo hacen otras personas	OOL	82	7.2
A través de mi propia experiencia laboral (aprender haciendo)	OL	245	21.5
A través de talleres de práctica	OEP	117	10.3
Cuando aprendo en grupos o en comunidades	EP	24	2.1
Total		1139	100.0

Cuadro 14. Pregunta 2, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos muestra que para aprender una actividad en la organización:

- 1) El 55 por ciento de la población considera que el mejor medio es a través de programas y cursos de capacitación, ubicándose en el momento cognitivo orientación óptico o memorístico, la más elemental según nuestras categorías al respecto.
- 2) Más del 21 por ciento opina que el mejor medio es a través de mi propia experiencia laboral o aprender haciendo, colocándose en el momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 3) Poco más del 10 por ciento afirma que es a través de talleres de práctica, propio del momento cognitivo orientación epistémico o reflexivo.

Llama la atención la microscópica participación registrada en el momento cognitivo epistémico o reflexivo representado por la opción cuando aprendo en grupos o en comunidades, con solamente 2 por ciento de la población.

Es decir, la mayoría de las personas en las organizaciones en estudio manifiesta su preferencia a aprender a través de programas y cursos de capacitación, medio que a nuestro entender se encuentra en el extremo opuesto de las opciones reflexivas EP y OEP, haciendo uso principalmente de sus capacidades de memoria, con escasas posibilidades de traslado del conocimiento o su generación a través del trabajo colaborativo, sin descartar las posibilidades de la multiplicación del conocimiento por parte de los capacitados.

Puede interpretarse también como la oportunidad que la encuesta significó a las personas para manifestar a los directivos su deseo –o una forma de agradecimiento– por recibir cursos de capacitación, orientados a afianzar conocimientos, habilidades y actitudes. En la opción ontológico, no se debe perder de vista, de uso de capacidades de razonamiento y explicación, se ubica más de una quinta parte de la población.

La idea de catalogar los eventos de programas y cursos de capacitación en la opción orientación óptico, obedece a que la asistencia a dichos cursos con frecuencia no es a iniciativa de los capacitados, sino que son enviados y con alguna frecuencia muestran resistencia a asistir. Los cursos pueden ser de manera masiva y algunas veces como estrategias didácticas se utilizan los grupos de aprendizaje.

Por otro lado, no se desconoce el beneficio que las actividades de capacitación llevan a la organización cuando se realiza a través de programas a mediano y largo plazo, planeados previo diagnóstico de necesidades, y se estimula la participación mediante algún mecanismo de promoción o ascenso a los trabajadores. En caso contrario, la capacitación es un mero formulismo por parte de las autoridades con la finalidad de dar cumplimiento a la normatividad laboral en la materia.

Es importante señalar que el exiguo porcentaje de la opción epistémico, probablemente obedece a una falta de claridad para entender el concepto de aprendizaje en comunidades o en grupos, que de acuerdo a los investigadores en la materia, representa una de las principales estrategias para la generación del conocimiento organizacional, y que en la siguiente pregunta el concepto obtiene el mayor porcentaje, deduciendo que las personas encuestadas los apreciaron más como forma que como medio para aprender una actividad en la organización.

Probablemente el predominio de los niveles orientación óptico y ontológico en esta cuestión obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 59 por ciento de la población, mientras que el segundo representa alrededor del 17 por ciento; en SAP el nivel orientación óptico representa casi el 51 por ciento, mientras que el ontológico hace el 24 por ciento; en SM el primero registra poco más del 53

por ciento, mientras el segundo hace más del 24 por ciento; en CESP el nivel orientación óptico registra casi 70 por ciento mientras que el ontológico poco más del 13 por ciento; y en IM el primero representa el 55 por ciento mientras que el segundo hace el 25 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo orientación epistémico con poco más del 10 por ciento, representado por la opción a través de talleres de práctica; el nivel cognitivo con menor registro es el epistémico, representado por la opción cuando aprendo en grupos o en comunidades, con cerca de 3 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación óptico mantiene una hegemonía con un rango de casi 51 a prácticamente 70 por ciento –en SAP y CESP, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 2	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	173	59.0	242	50.9	143	53.4	58	69.9	11	55.0
OT	8	2.7	29	6.1	5	1.9	2	2.4	0	0
OOL	15	5.1	29	6.1	34	12.7	3	3.6	1	5.0
OL	49	16.7	114	24.0	66	24.6	11	13.3	5	25.0
OEP	47	16.0	42	8.8	17	6.3	8	9.6	3	15.0
EP	1	0.3	19	4.0	3	1.1	1	1.2	0	0

Cuadro 15. Pregunta 2, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

3. Al aprender una actividad en la organización, pienso que la mejor forma es:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Me es indiferente	OOT	30	2.6
En sesiones generales (con muchas personas)	OT	48	4.2
De manera individual	OOL	91	8.0
Individual y pidiendo consejos a personas que saben	OL	328	28.8
En parejas (solamente con otra persona)	OEP	111	9.7
En grupos y equipos (en promedio siete personas)	EP	529	46.4
No contestó		2	0.2
Total		1139	100.0

Cuadro 16. Pregunta 3, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos muestra que al aprender una actividad en la organización:

1) Más del 46 por ciento de la población considera que la mejor forma es en grupos y equipos (en promedio siete personas), ubicándose en el momento cognitivo epistémico o reflexivo.

2) Casi el 29 por ciento opina que la mejor forma es individual y pidiendo consejos a personas que saben, colocados en el tipo cognitivo ontológico o de razonamiento.

3) Alrededor del 10 por ciento afirma que en parejas (solamente con otra persona), correspondiente al momento cognitivo orientación epistémico.

Es decir, una mayoría relativa de personas en las organizaciones participantes opina que la mejor forma de aprender una actividad en la organización es en grupos y equipos (de siete personas en promedio), privilegiando el aprendizaje en comunidades y compartir el conocimiento, que de acuerdo a los hallazgos de los investigadores líderes en aprendizaje y conocimiento organizacional, parece ser la forma más provechosa al permitir el intercambio y retroalimentación de ideas entre las personas, requiriendo para tal efecto, un sólido código de valores, confianza, autoestima alta e importantes canales de comunicación entre los niveles y las áreas de la organización, sobresaliendo principalmente la capacidad para trabajar en equipos, condición indispensable que exige de una afilada dosis de inteligencia intrapersonal e interpersonal.

El trabajo y aprendizaje en equipo representa uno de los pilares de la excelencia organizacional fomentada por la gerencia japonesa en los denominados “círculos de calidad”, constituyentes de uno de los cimientos de la cultura de la calidad, tan en boga en los últimos años.

Lo anterior representa una actitud favorable para las iniciativas de aprendizaje organizacional, aunque se aprecia cierto contrapeso expresado en la opción ontológica de más de una cuarta parte de la población, al preferir formas más racionales y de explicación que de generación de nuevas ideas y propuestas en la organización. Las opciones ónticas cuya suma es menor a 7 por ciento de la población, no representan una debilidad preocupante para el aprendizaje organizacional.

Posiblemente la preponderancia de los niveles epistémico y ontológico en esta pregunta obedece a su mayor frecuencia en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa más del 45 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 25 por ciento; en SAP el nivel epistémico representa casi el 51 por ciento, mientras que el ontológico hace poco más del 26 por ciento; en SM el primero registra casi el 37 por ciento, mientras el segundo hace 38 por ciento; en CESP el nivel epistémico registra poco más del 48 por ciento mientras que el ontológico poco el 30 por ciento; y en IM el primero representa el 75 por ciento mientras que el segundo hace el 5 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo orientación epistémico con alrededor del 10 por ciento, representado por la alternativa en parejas (solamente con otra persona), mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción me es indiferente, con más del 2 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo epistémico tiene una relativa hegemonía con un rango del casi 37 al 75 por ciento –en SM e IM, respectivamente– en todas las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 3	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	8	2.7	14	2.9	4	1.5	3	3.6	1	5.0
OT	11	3.8	21	4.4	14	5.2	1	1.2	1	5.0
OOL	25	8.5	41	8.6	20	7.5	4	4.8	1	5.0
OL	75	25.6	125	26.3	102	38.1	25	30.1	1	5.0
OEP	41	14.0	30	6.3	29	10.8	10	12.0	1	5.0
EP	133	45.4	242	50.9	99	36.9	40	48.2	15	75.0

Cuadro 17. Pregunta 3, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

4. Tengo necesidad de aprender conocimientos, habilidades y actitudes para:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Obtener reconocimientos	OOT	20	1.8
Estar más calificado y poder ascender	OT	97	8.5
Mi superación personal y profesional	OOL	217	19.1
Que nos permitan (a mí y a mi organización) adaptarnos a las circunstancias actuales de competencia	OL	416	36.5
Compartir lo aprendido entre mis compañeros de trabajo	OEP	176	15.5
Transformarnos en una organización mejor que las demás	EP	211	18.5
No contestó		2	0.2
Total		1139	100.0

Cuadro 18. Pregunta 4, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Más del 36 por ciento de la población se inclina por la opción que nos permitan (a mí y a mi organización) adaptarnos a las circunstancias actuales de competencia, ubicados en el momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 2) El 19 por ciento opina para mi superación personal y profesional, situándose en el momento cognitivo orientación ontológico.
- 3) Más del 18 por ciento elige la opción para transformarnos en una organización mejor que las demás, colocándose en el tipo cognitivo epistémico o reflexivo, generadores de conocimiento organizacional.

Es decir, una mayoría relativa de personas en las organizaciones participantes opina tener necesidad de aprender conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan adaptarse a las actuales circunstancias de competencia, posicionados en el tipo cognitivo ontológico en uso preferente de su capacidad racional, con aptitudes para el traslado de conocimiento a través de su habilidad explicativa, pero con carencias para las posibilidades de generación de nuevo conocimiento en la organización. Esta situación permite apreciar que las personas son conscientes del ambiente de alta competitividad en los entornos organizacionales actuales y de la necesidad de aprender y generar conocimientos continuamente para alcanzar un satisfactorio nivel de competencia.

Cabe destacar que casi una quinta parte de la población admite tener necesidad de aprender conocimientos, habilidades y actitudes para su superación personal y profesional, inmediatamente debajo del momento ontológico, en una actitud un tanto individualista pero válida, porque es aceptado por la mayoría de los investigadores que el aprendizaje organizacional comienza con las propuestas e ideas de una persona en un equipo o grupo de trabajo.

No se debe perder de vista las opciones epistémico y orientación epistémico, enfocadas a buscar la transformación en una organización mejor que las demás y compartir lo aprendido entre los compañeros de trabajo, sumando ambas la tercera parte de la población, con capacidades reflexivas en base a su predisposición a la generación de ideas, iniciativa, autocrítica, espíritu de trabajo en equipo, valores organizacionales y visión de perspectiva y cambio, elementos favorables para el aprendizaje y generación de conocimientos en la organización.

La suma de las opciones ónticas que asciende a más del 10 por ciento de la población, en caso de no manejarse adecuadamente, puede representar una dificultad a través de la resistencia para la generación de aprendizaje en la organización.

Seguramente la superioridad de los niveles ontológicos y orientación ontológico en esta pregunta obedece a su mayor frecuencia en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 41 por ciento de la población, mientras que el segundo representa el 14 por ciento; en SAP el nivel ontológico representa casi el 39 por ciento, mientras que el orientación ontológico hace el 20 por ciento; en SM el primero registra más del 24 por ciento, mientras el segundo hace poco más del 22 por ciento; en CESP el nivel ontológico registra el 41 por ciento mientras que el orientación ontológico alrededor del 22 por ciento; y en IM el primero representa el 55 por ciento mientras que el segundo hace el 15 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo orientación epistémico con más del 15 por ciento, representado por la alternativa compartir lo aprendido entre mis compañeros de trabajo, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción obtener reconocimientos, con casi el 2 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo ontológico muestra una hegemonía con un rango de más del 24 al 55 por ciento –en SM e IM, respectivamente– en todas las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 4	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	6	2.0	5	1.1	8	3.0	1	1.2	0	0
OT	31	10.6	28	5.9	30	11.2	6	7.2	2	10.0
OOL	41	14.0	95	20.0	60	22.4	18	21.7	3	15.0
OL	120	41.0	185	38.9	66	24.6	34	41.0	11	55.0
OEP	42	14.3	72	15.2	55	20.5	7	8.4	0	0
EP	53	18.1	89	18.7	48	17.9	17	20.5	4	20.0

Cuadro19. Pregunta 4, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

5. Ante el aprendizaje de una nueva actividad organizacional, pongo mayor atención en:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Como va a facilitar mis actividades	OOT	152	13.3
Como lo voy a utilizar en mis rutinas diarias de trabajo	OT	384	33.7
Como lo voy a compartir con mis compañeros	OOL	79	6.9
Hacerlo junto con los demás	OL	90	7.9
Los procesos que requiere la solución	OEP	266	23.4
La importancia que tiene para los procesos de antes y después de mi intervención	EP	164	14.4
No contestó		4	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 20. Pregunta 5, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

El cuadro de datos muestra que ante el aprendizaje de una nueva actividad organizacional:

- 1) Casi el 34 por ciento de la población pone mayor atención en cómo lo voy a utilizar en mis rutinas diarias de trabajo, que representa el momento cognitivo óntico, utilizando su capacidad de memoria.
- 2) Más del 23 por ciento atiende los procesos que requiere la solución, ubicándose en el tipo cognitivo orientación epistémico.
- 3) Más del 14 por ciento presta atención en la importancia que tiene para los procesos de antes y después de mi intervención, colocándose en el momento cognitivo epistémico o reflexivo.

Es decir, una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas, ante el aprendizaje de una nueva actividad, opina atender principalmente la forma en que va a utilizar el conocimiento en

sus rutinas diarias de trabajo, privilegiando el uso de la memoria y reproducir de manera similar lo aprendido, mediante la descripción de forma básica de las cosas, sin llegar a una capacidad de razonamiento y explicación de los fenómenos, y por lo tanto, se dificulta el traslado del conocimiento, así como su aprendizaje y generación.

Es importante que las personas se preocupen de cómo van a utilizar el conocimiento en sus rutinas diarias, aunque las rutinas de trabajo juegan un doble papel en las actividades de aprendizaje: por un lado, cuando las rutinas son rígidas en exceso, fungen como un inhibidor del aprendizaje; cuando las personas revisan sus rutinas y reflexionan en ellas para enriquecer sus sistemas y procesos de trabajo, hacen las veces de un facilitador del aprendizaje (teoría del segundo bucle de Argirys).

Por fortuna, la suma de las opciones orientación epistémico y epistémico encaminadas a atender los procesos que requiere la solución y la importancia que tiene en los procesos de antes y después de mi intervención, asciende a casi 38 por ciento, superando a la alternativa predominante, con atributos de iniciativa, creatividad, observación crítica, trabajo colaborativo, sólido código de valores personales y organizacionales, y visión holística y de perspectiva, que caracterizan a las personas generadoras de nuevo conocimiento organizacional, quienes en la mayoría de los casos representan ejes alrededor de los cuales gira gran parte de las actividades de la organización.

Las alternativas ontológicas o de razonamiento, con aptitudes para la explicación, suman alrededor del 15 por ciento.

Probablemente la preponderancia de los niveles óptico y orientación epistémico en esta pregunta obedece a su mayor frecuencia en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 35 por ciento de la población, mientras que el segundo representa el 22 por ciento; en SAP el nivel óptico representa casi el 33 por ciento, mientras que el orientación epistémico hace más del 22 por ciento; en SM el primero registra casi el 37 por ciento, mientras el segundo hace poco más del 21 por ciento; en CESP el nivel óptico registra más del 20 por ciento mientras que el orientación epistémico alrededor del 40 por ciento; y en IM el primero representa el 45 por ciento mientras que el segundo hace el 20 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo epistémico con más del 14 por ciento, expresado por la alternativa la importancia que tiene para los procesos de antes y después de mi intervención, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación ontológico, representado por la opción cómo lo voy a compartir con mis compañeros, con casi el 7 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo óptico tiene una relativa hegemonía con un rango de casi el 33 al 45 por ciento – en SAP e IM respectivamente– en todas las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 5	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	40	13.7	61	12.8	34	12.7	13	15.7	4	20.0
OT	103	35.2	156	32.8	99	36.9	17	20.5	9	45.0
OOL	14	4.8	37	7.8	20	7.5	8	9.6	0	0
OL	24	8.2	41	8.6	23	8.6	1	1.2	1	5.0
OEP	65	22.2	107	22.5	57	21.3	33	39.8	4	20.0
EP	46	15.7	71	14.9	35	13.1	11	13.3	1	5.0

Cuadro 21. Pregunta 5, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

6. Cuando aprendo algo nuevo en mis actividades organizacionales, lo más importante es:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Solamente aplicar el conocimiento	OOT	17	1.5
Aplicar el conocimiento aunque no sepa cómo explicarlo	OT	53	4.7
Poseer el conocimiento aunque no sepa cómo enseñarlo	OOL	9	0.8
Poseer el conocimiento y saber aplicarlo	OL	653	57.3
Poseer el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros	OEP	125	11.0
Aplicar el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros	EP	282	24.8
Total		1139	100.0

Cuadro 22. Pregunta 6, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Poco más del 57 por ciento de la población se inclina por la opción poseer el conocimiento y saber aplicarlo, ubicándose en el momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 2) Alrededor del 25 por ciento opina aplicar el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros, colocándose en el tipo cognitivo epistémico o reflexivo.
- 3) El 11 por ciento afirma poseer el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros, situándose en el tipo cognitivo orientación epistémico.

Una mayoría significativa de personas en las organizaciones estudiadas pondera como más importante poseer el conocimiento y saber aplicarlo cuando aprende algo nuevo en sus actividades organizacionales, privilegiando el uso de la razón y su aptitud para el traslado de conocimiento por vía de la explicación de los fenómenos, con capacidad de generar aprendizaje grupal pero sin alcanzar el aprendizaje organizacional. La preocupación radica en tener el conocimiento y saber aplicarlo, probablemente el grupo de personas entrevistadas desconozca que el obtener un conocimiento nuevo requiere de una habilidad diferente de saber aplicarlo; es decir, una cosa es aprender y otra es saber aplicar lo aprendido.

Sin embargo, un porcentaje mayor a la tercera parte de la población, ubicadas en las opciones epistémico y orientación epistémico, referidas a aplicar el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros y poseer el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros, manifiesta características reflexivas de iniciativa, enfoque sistémico, espíritu de trabajo en equipo, sólido código de valores personales y organizacionales, liderazgo, visión holística y de perspectiva en la organización, altamente favorables para la generación de nuevos saberes en la organización, que pueden representar conocimientos, habilidades o actitudes para hacer mejor su trabajo.

Cabe señalar que las alternativas ónticas o memorísticas suman poco más del 6 por ciento de la población, que no representan una amenaza importante.

Posiblemente la superioridad de los niveles ontológico y epistémico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa casi el 53 por ciento de la población, mientras que el segundo representa el 24 por ciento; en SAP el nivel ontológico representa casi el 59 por ciento, mientras que el epistémico hace más del 29 por ciento; en SM el primero registra el 56 por ciento, mientras el segundo hace poco más del 15 por ciento; en CESP el nivel ontológico registra poco más del 66 por ciento mientras que el epistémico alrededor del 28 por ciento; y en IM el primero representa el 65 por ciento mientras que el segundo hace el 35 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo orientación epistémico con el 11 por ciento de la población, representado por la alternativa poseer el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación ontológico, representado por la opción poseer el conocimiento aunque no sepa como enseñarlo, con alrededor del 1 por ciento.

En general, el tipo cognitivo ontológico tiene una hegemonía de más del 50 por ciento en todas las organizaciones en estudio, con un rango de casi 53 a más de 66 por ciento –en CF y CESP respectivamente– de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 6	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	0	0	8	1.7	9	3.4	0	0	0	0
OT	21	7.2	3	0.6	25	9.3	4	4.8	0	0
OOL	0	0	2	0.4	7	2.6	0	0	0	0
OL	155	52.9	280	58.9	150	56.0	55	66.3	13	65.0
OEP	46	15.7	42	8.8	36	13.4	1	1.2	0	0
EP	71	24.2	140	29.5	41	15.3	23	27.7	7	35.0

Cuadro 23. Pregunta 6, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

7. La mayor parte del conocimiento que ahora poseo, en relación a cuando ingresé a trabajar a la organización, lo he aprendido a través de:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Lo que me han enseñado mis superiores	OOT	129	11.3
Cursos de capacitación a que he asistido	OT	233	20.5
Lo que he observado de mis compañeros	OOL	50	4.4
Lo que me han enseñado mis compañeros de trabajo	OL	226	19.8
Mi propio esfuerzo de aprendizaje	OEP	382	33.5
Reconocer y superar mis errores	EP	115	10.1
No contestó		4	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 24. Pregunta 7, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Más del 33 por ciento de la población se inclina por la opción mi propio esfuerzo de aprendizaje, ubicándose en el momento cognitivo orientación epistémico.
- 2) Más del 20 por ciento opina a través de cursos de capacitación a que he asistido, situándose en el tipo cognitivo óntico o memorístico.
- 3) Casi el 20 por ciento elige la opción lo que me han enseñado mis compañeros de trabajo, colocándose en el tipo cognitivo ontológico o de razonamiento.

Cabe señalar que solamente el 10 por ciento favorecen la alternativa reconocer y superar mis errores, propia del momento cognitivo epistémico o reflexivo.

Una mayoría relativa de personas en las organizaciones en estudio afirma que la mayor parte del conocimiento que ahora poseen en relación a cuando ingresaron a trabajar a la organización, se debe a su propio esfuerzo de aprendizaje realizado en la misma, que sumados a la opción epistémico, interesados en reconocer y superar sus errores, constituyen cerca del 44 por ciento de la población con capacidades de iniciativa, autocrítica, sólido código de valores y alta autoestima, atributos reveladores de un ánimo reflexivo que fomenta el aprendizaje organizacional.

Lo anterior impugna los resultados de la pregunta dos, en la cual la mayoría considera que el mejor medio para aprender una nueva actividad en la organización es a través de programas y cursos de capacitación, relegada en esta pregunta al segundo sitio que, no obstante, se reconoce como una participación relevante.

La actitud de propio esfuerzo de aprendizaje mediante “aprender-haciendo” propuesta por Donald Shön y la predisposición de reconocimiento y superar los errores y equivocaciones, comenzando por los marcos mentales o referenciales, estudiada por Chris Argyris, representan hipótesis sólidas

en relación al aprendizaje organizacional, que se encuentran reflejadas en el comportamiento de estas respuestas.

Es importante señalar que la suma de las opciones memorísticas asciende a casi la tercera parte de la población, poco favorable para los esfuerzos de aprendizaje por parte de la organización, por los argumentos vertidos en otras explicaciones.

Probablemente la preponderancia de los niveles orientación epistémico y óntico en esta pregunta obedece a su mayor frecuencia en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa poco más del 30 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 25 por ciento; en SAP el nivel orientación epistémico representa cerca del 39 por ciento, mientras que el óntico hace más del 20 por ciento; en SM el primero registra poco más de 30 por ciento, mientras el segundo hace casi el 12 por ciento; en CESP el nivel orientación epistémico registra más del 32 por ciento mientras que el óntico el 18 por ciento; y en IM el primero representa el 5 por ciento mientras que el segundo hace el 65 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo ontológico con casi 20 por ciento, representado por la alternativa lo que me han enseñado mis compañeros de trabajo, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación ontológico, representado por la opción lo que he observado de mis compañeros, con más del 4 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación epistémico tiene una relativa hegemonía con registros superiores al 30 por ciento en la mayoría de las organizaciones en estudio, excepto en IM que al parecer privilegian en alto grado la capacitación, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 7	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	36	12.3	45	9.5	40	14.9	8	9.6	0	0
OT	75	25.6	98	20.6	32	11.9	15	18.1	13	65.0
OOL	11	3.8	15	3.2	18	6.7	6	7.2	0	0
OL	60	20.5	77	16.2	69	25.7	16	19.3	4	20.0
OEP	89	30.4	184	38.7	81	30.2	27	32.5	1	5.0
EP	21	7.2	56	11.8	27	10.1	11	13.3	0	0

Cuadro 25. Pregunta 7, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

8. Aprender nuevas actividades organizacionales me permite entrar en competencia:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Con mis superiores en la organización	OOT	19	1.7
Con mis compañeros de trabajo	OT	86	7.6
Con trabajadores de otras organizaciones	OOL	68	6.0
Con el escalafón de la organización	OL	40	3.5
Con los tiempos de cambio y transformaciones actuales	OEP	582	51.1
Conmigo mismo, en desafío personal	EP	340	29.9
No contestó		4	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 26. Pregunta 8, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) El 51 por ciento de la población afirma que entran en competencia con los tiempos de cambios y transformaciones actuales, ubicándose en el momento cognitivo orientación epistémico.
- 2) Casi el 30 por ciento considera conmigo mismo, en desafío personal, situándose en el momento cognitivo epistémico o reflexivo.
- 3) Las restantes cuatro opciones se distancian demasiado agrupando entre ellas cerca del 19 por ciento de la población, sobresaliendo la alternativa óptica, representada por la opción con mis compañeros de trabajo.

Una mayoría importante de personas en las organizaciones en estudio opina que aprender nuevas actividades organizacionales les permite entrar en competencia tanto con los tiempos de cambio y transformaciones actuales como consigo mismo en desafío personal, constituyendo ambas opciones poco más de 80 por ciento en los momentos cognitivos orientación epistémico y epistémico, representativos de las capacidades reflexivas, con características de iniciativa, autocrítica, creatividad, alta autoestima, confianza en si mismo, sentido de logro, sensibilidad al cambio, sólido código de valores personales y organizacionales, espíritu de trabajo colaborativo, visión a mediano y largo plazo y perspectiva organizacional, de trascendencia para el fomento del aprendizaje en la organización.

Es importante señalar que la respuesta predominante en esta pregunta deja entrever que las personas están conscientes de la celeridad de los cambios actuales y la necesidad de transformarse en una empresa de aprendizaje continuo.

Por otro lado, la opción epistémica permite apreciar que los trabajadores buscan ser altamente competitivos, son autocríticos y desafían de manera permanente su status quo para alcanzar mayores aprendizajes en la organización.

De manera similar a otras preguntas, la suma de las opciones memorísticas asciende a poco más del 9 por ciento de la población, que constituye una situación no crítica para los esfuerzos de aprendizaje por parte de la organización. Comportamiento semejante muestra el par de opciones ontológicas.

Posiblemente la preponderancia de los niveles orientación epistémico y epistémico en esta pregunta obedece a su mayor frecuencia en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa más del 57 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 26 por ciento; en SAP el nivel orientación epistémico representa más del 55 por ciento, mientras que el epistémico hace el 29 por ciento; en SM el primero registra poco más de 38 por ciento, mientras el segundo hace casi el 32 por ciento; en CESP el nivel orientación epistémico registra más del 42 por ciento mientras que el epistémico alrededor del 46 por ciento; y en IM el primero representa el 65 por ciento mientras que el segundo hace el 10 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo óntico con más del 7 por ciento, representado por la alternativa con mis compañeros de trabajo, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción con mis superiores en la organización, con cerca del 2 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación epistémico tiene una hegemonía con registros que van del 38 al 65 por ciento –en SM e IM, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 8	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	6	2.0	8	1.7	3	1.1	2	2.4	0	0
OT	22	7.5	28	5.9	33	12.3	3	3.6	0	0
OOL	13	4.4	21	4.4	29	10.8	3	3.6	2	10.0
OL	7	2.4	17	3.6	13	4.9	2	2.4	1	5.0
OEP	168	57.3	263	55.4	103	38.4	35	42.2	13	65.0
EP	77	26.3	138	29.1	85	31.7	38	45.8	2	10.0

Cuadro 27. Pregunta 8, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

9. El aprendizaje de nuevas actividades organizacionales es algo que:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Me imponen mis supervisores aparte de mi trabajo	OOT	16	1.4
Tengo que aprender para realizar mi trabajo	OT	167	14.7
Me permite superarme como persona	OOL	301	26.4
Me permite adquirir nuevas competencias	OL	110	9.7
Busco aprender a propósito para mejorar mi trabajo	OEP	298	26.2
Me permite capacitarme de forma permanente	EP	243	21.3
No contestó		4	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 28. Pregunta 9, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Poco más del 26 por ciento de la población opina me permite superarme como persona, situándose en el tipo cognitivo orientación ontológico.
- 2) Casi idéntico porcentaje, se inclina por la opción busco aprender a propósito para mejorar mi trabajo, ubicándose en el momento cognitivo orientación epistémico.
- 3) Poco más del 21 por ciento elige la alternativa me permite capacitarme de forma permanente, colocándose en el tipo cognitivo epistémico o reflexivo, generadores de conocimiento organizacional.
- 4) Cerca del 15 por ciento opina tengo que aprender para realizar mi trabajo, propia del momento cognitivo óptico o de memorización.

Es decir, una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas opina que el aprendizaje de nuevas actividades organizacionales es algo que les permite superarse como persona, con características de favorecer el razonamiento en sus actividades de aprendizaje, y casi una igualdad de individuos lo piensan como algo que buscan aprender a propósito para mejorar su trabajo, con atributos casi reflexivos, que sumadas a la opción epistémica, referida a la capacitación permanente, asciende a más de 47 por ciento que constituyen alrededor de la mitad de la población con capacidades reflexivas, traducidas en iniciativa, autocrítica, creatividad, sentido de logro, mejora continua, visión de futuro, trabajo en equipo, búsqueda permanente de nuevas formas de realizar su trabajo y perspectiva organizacional.

Cabe señalar que poco más de la cuarta parte de la población, situada en la opción predominante en esta pregunta, muestra capacidades identificadas con el razonamiento y nivel de análisis explicativo, ubicadas por debajo del momento ontológico, orientados solamente a la superación como persona.

Es importante mencionar que la alternativa óptica, representada por la opción tengo que aprender para realizar mi trabajo, significa un contrapeso importante en los esfuerzos de aprendizaje en la organización con alrededor del 15 por ciento de la muestra.

Probablemente la preponderancia de los niveles orientación ontológico y orientación epistémico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa casi el 31 por ciento de la población, mientras que el segundo representa alrededor del 22 por ciento; en SAP el nivel orientación ontológico representa casi el 25 por ciento, mientras que el orientación epistémico hace poco más del 27 por ciento; en SM el primero registra el más del 27 por ciento, mientras el segundo hace el 26 por ciento; en CESP el nivel orientación ontológico registra poco más del 19 por ciento mientras que el orientación epistémico más del 37 por ciento; y en IM el primero representa el 15 por ciento mientras que el segundo hace el 20 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan también porcentajes importantes, entre los que destaca el tipo cognitivo epistémico con más del 21 por ciento, representado por la alternativa me permite capacitarme de forma permanente, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óptico, representado por la opción me imponen mis supervisores aparte de mi trabajo, con poco más del 1 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación ontológico tiene una hegemonía que oscila entre el 15 y alrededor del 31 por ciento –en IM y CF, respectivamente– en todas las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 9	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	2	0.7	4	0.8	7	2.6	3	3.6	0	0
OT	44	15.0	57	12.0	54	20.1	10	12.0	2	10.0
OOL	90	30.7	118	24.8	74	27.6	16	19.3	3	15.0
OL	26	8.9	66	13.9	9	3.4	7	8.4	2	10.0
OEP	64	21.8	129	27.2	70	26.1	31	37.3	4	20.0
EP	67	22.9	100	21.1	52	19.4	16	19.3	8	40.0

Cuadro 29. Pregunta 9, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

10. Cuando ingresé a la organización aprendí diferentes técnicas y formas de trabajo, en la actualidad soy capaz de:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Consultar el manual ante nuevas situaciones	OOT	35	3.1
Dominar las técnicas para realizar mi trabajo	OT	202	17.7
Seguir un proceso para realizar mis actividades	OOL	67	5.9
Desempeñarme eficientemente en diferentes áreas de la organización	OL	316	27.7
Reflexionar para buscar formas más eficientes de hacer mi trabajo	OEP	434	38.1
Reflexionar en grupo para obtener soluciones	EP	81	7.1
No contestó		4	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 30. Pregunta 10, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) El 38 por ciento de la población afirma reflexionar para buscar formas más eficientes de hacer mi trabajo, ubicadas en el momento cognitivo orientación epistémico.
- 2) Cerca del 28 por ciento elige la opción desempeñarme eficientemente en diferentes áreas de la organización, situadas en el tipo cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 3) Alrededor del 18 por ciento sostiene dominar las técnicas para realizar mi trabajo, colocadas en el tipo cognitivo óptico o memorístico.

Cabe señalar que el tipo cognitivo epistémico o reflexivo representado por la opción reflexionar en grupo para obtener soluciones, solamente acumuló el 7 por ciento de la población con capacidades de generación de aprendizaje organizacional.

Es decir, una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas opina que al ingresar a la organización aprendieron diferentes técnicas y formas de trabajo, y en la actualidad son capaces de reflexionar para buscar formas más eficientes de hacer su trabajo, manifestando capacidades reflexivas, que implican iniciativa, mejora continua, autocrítica, creatividad, sentido de logro y búsqueda permanente de nuevas formas de realizar su trabajo, favorables para el aprendizaje organizacional, pero sin demostrar un compromiso en el trabajo en grupos; mientras que más de la cuarta parte de las personas expresan que son capaces de desempeñarse eficientemente en diferentes áreas de la organización, con base en sus atributos de razonamiento y nivel de análisis explicativo, con capacidad de adaptación rápida a diversos ambientes de trabajo, sin alcanzar a generar nuevos conocimientos, pero si a trasladarlos por medio de la explicación.

Es menester señalar que la suma de las opciones ónticas, sobresaliendo la de dominar las técnicas para realizar mi trabajo, asciende a la quinta parte de la población, con características de aprendizaje memorístico, significando un contrapeso importante en los esfuerzos de generación de nuevos conocimientos en la organización.

Posiblemente el predominio de los niveles orientación epistémico y ontológico en esta pregunta obedece a su mayor frecuencia en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 34 por ciento de la población, mientras que el segundo representa alrededor del 31 por ciento; en SAP el nivel orientación epistémico representa más del 41 por ciento, mientras que el ontológico hace el 27 por ciento; en SM el primero registra casi el 39 por ciento, mientras el segundo hace el 27 por ciento; en CESP el nivel orientación epistémico registra más del 37 por ciento mientras que el ontológico el 18 por ciento; y en IM el primero representa el 20 por ciento mientras que el segundo hace el 45 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, destacando el tipo cognitivo óntico con cerca del 18 por ciento, representado por la alternativa dominar las técnicas para realizar mi trabajo, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción consultar el manual ante nuevas situaciones, con cerca del 3 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación epistémico tiene una relativa hegemonía con registros que van del 20 al 41 por ciento –en IM y SAP, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 10	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	11	3.8	10	2.1	6	2.2	8	9.6	0	0
OT	43	14.7	74	15.6	64	23.9	17	20.5	4	20.0
OOL	27	9.2	25	5.3	7	2.6	6	7.2	2	10.0
OL	90	30.7	129	27.2	73	27.2	15	18.1	9	45.0
OEP	100	34.1	195	41.1	104	38.8	31	37.3	4	20.0
EP	21	7.2	42	8.8	13	4.9	5	6.0	0	0

Cuadro 31. Pregunta 10, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

11. Considero que en la organización es más importante aprender cuestiones tales como:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos)	OOT	14	1.2
Conductas (comportamiento, reacciones del individuo ante los hechos)	OT	33	2.9
Habilidades (técnica, práctica y capacidad para realizar las actividades, hábil)	OOL	450	39.5
Conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas)	OL	299	26.3
Capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas)	OEP	240	21.1
Actitudes (aspecto y disposición de ánimo y del cuerpo ante los hechos)	EP	94	8.3
No contestó		9	0.8
Total		1139	100.0

Cuadro 32. Pregunta 11, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Más del 39 por ciento de la población se inclina por la opción habilidades, ubicándose en el tipo cognitivo orientación ontológico.
- 2) Poco más del 26 por ciento, elige la alternativa conocimientos, colocándose en el momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 3) Con 21 por ciento está la alternativa capacidades, situándose en el tipo cognitivo orientación epistémico.

La alternativa actitudes, propia del momento cognitivo epistémico o reflexivo acumuló poco más del 8 por ciento, representando un porcentaje muy bajo para los esfuerzos de aprendizaje en la organización.

En función de estos resultados, se puede afirmar que una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas considera como más importante aprender cuestiones tales como habilidades representada por técnica, práctica y capacidad para realizar las actividades; y conocimientos, referido a entendimiento, saber o razón de la existencia de las cosas. Ambas opciones del nivel ontológico, privilegian el uso de la razón y su aptitud para el traslado de conocimiento por vía de la explicación de los fenómenos, con capacidad de generar aprendizaje grupal pero sin alcanzar el aprendizaje organizacional.

El comportamiento de estos resultados es bastante sintomático del lugar de privilegio que han venido ocupando las habilidades en relación al perfil de saberes de una persona. Para los individuos en la organización, es importante señalar, parece no ser prioritario aprender cuestiones tales como

actitudes o disposición ante lo hechos (cuestionamiento de los esquemas mentales, según Argyris), que viene a representar una de las esferas más importantes a atender en un esfuerzo por incorporar iniciativas para fomentar el aprendizaje y conocimiento organizacional o nuevos sistemas y modelos en busca de mejores niveles de desempeño en la organización.

Sin embargo, la alternativa orientación epistémico, con poco más de la quinta parte de la población otorga mayor importancia al aprendizaje de capacidades, típica de atributos un tanto reflexivos tales como un sólido sistema de valores, iniciativa, mejora continua, autocrítica y creatividad, para el aprendizaje en la organización.

Las opciones ónticas, parecen no representar ninguna amenaza para las iniciativas de aprendizaje al sumar alrededor del 4 por ciento de la población.

Probablemente la preponderancia de los niveles orientación ontológico y ontológico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 37 por ciento de la población, mientras que el segundo representa casi el 26 por ciento; en SAP el nivel orientación ontológico representa más del 40 por ciento, mientras que el ontológico hace casi el 26 por ciento; en SM el primero registra el más del 40 por ciento, mientras el segundo hace el 28 por ciento; en CESP el nivel orientación ontológico registra alrededor del 40 por ciento mientras que el ontológico más del 25 por ciento; y en IM el primero representa el 35 por ciento mientras que el segundo hace el 20 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, excepto el tipo cognitivo orientación epistémico que destaca con el 21 por ciento, representado por la alternativa capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas), mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos), con poco más del 1 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación ontológico presenta una hegemonía con porcentajes que fluctúan entre el 37 y más del 40 por ciento –en CF y SAP, respectivamente– en todas las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 11	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	3	1.0	4	0.8	4	1.5	3	3.6	0	0
OT	12	4.1	5	1.1	9	3.4	7	8.4	0	0
OOL	109	37.2	193	40.6	108	40.3	33	39.8	7	35.0
OL	76	25.9	123	25.9	75	28.0	21	25.3	4	20.0
OEP	61	20.8	118	24.8	43	16.0	14	16.9	4	20.0
EP	29	9.9	30	6.3	26	9.7	5	6.0	4	20.0

Cuadro 33. Pregunta 11, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

12. Considero que existe un auténtico aprendizaje organizacional cuando:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Se logra mayor creatividad en la organización	OOT	124	10.9
Mejoramos los procesos de trabajo	OT	404	35.5
Se desarrollan las áreas de la organización	OOL	93	8.2
Se crean productos nuevos para el mercado	OL	53	4.7
La organización alcanza un ambiente de trabajo armonioso	OEP	230	20.2
La organización alcanza una cultura de valores que adoptan todos	EP	232	20.4
No contestó		3	0.3
Total		1139	100.0

Cuadro 34. Pregunta 12, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Más del 35 por ciento de la población se inclina por la opción mejoramos los procesos de trabajo, ubicándose en el momento cognitivo óptico o memorístico.
- 2) Poco más del 20 por ciento opina cuando la organización alcanza una cultura de valores que adoptan todos, situándose en el tipo cognitivo epistémico o reflexivo.
- 3) Un porcentaje casi idéntico al anterior afirma cuando la organización alcanza un ambiente de trabajo armonioso, colocados en el tipo cognitivo orientación epistémico.

Una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas opina que existe un auténtico aprendizaje organizacional cuando se mejoran los procesos de trabajo, manifestando hacer uso básicamente de las capacidades memorísticas, con nivel de análisis descriptivo, con serias limitaciones para las actividades de traslado o enseñanza de conocimientos, que aunada a la opción orientación óptico, representada en la expresión se logra mayor creatividad en la organización, significa cerca de la mitad de la población en estudio.

Sin embargo más de una quinta parte de la población considera que existe un auténtico aprendizaje organizacional cuando la organización alcanza una cultura de valores que todos adoptan, manifestado atributos reflexivos sustentados en un sólido sistema de valores personales y organizacionales, trabajo en equipo, orientación a los propósitos estratégicos de misión y visión, correcto manejo de la inteligencia intrapersonal e interpersonal, apropiado sistema de comunicación, confianza y respeto entre el personal, que aunados a la opción orientación epistémico, representada en la expresión cuando la organización alcanza un ambiente de trabajo armonioso, con características un tanto similares, asciende a más de 40 por ciento de la población, muy favorable para la generación de conocimientos en la organización.

Los expertos y no pocos ejecutivos de organizaciones de clase mundial consideran que estas últimas representan uno de los prerequisites esenciales para conseguir las mejores condiciones para el fomento de la generación de conocimiento organizacional, así como la implantación de sistemas y modelos de excelencia organizacional.

Es justo reconocer que la expresión cuando la organización alcanza una cultura de valores que adoptan todos, es una afirmación de uno de los directivos entrevistados en la investigación de referencia, que por su precisión para la definición y explicación de las actividades de generación de conocimiento se ha clasificado como epistémico, además dentro considerarse dentro del paradigma de segundo bucle de aprendizaje propuesto por Chris Argyris.

Es motivo de preocupación para el investigador que más de la tercera parte de la población ante esta pregunta se ubique en el momento cognitivo óptico, toda vez que sus atributos para el aprendizaje organizacional se encuentran sumamente limitados, haciendo un fuerte contrapeso a las opciones epistémicas o reflexivas generadoras del aprendizaje en la organización.

En esta ocasión las opciones ontológicas o de razonamiento, preferibles a las opciones ópticas para el aprendizaje y la generación de conocimiento en la organización, logran solamente el 13 por ciento de la población.

Probablemente la preponderancia de los niveles óptico y epistémico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 36 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 24 por ciento; en SAP el nivel óptico representa más del 34 por ciento, mientras que el epistémico hace el 22 por ciento; en SM el primero registra más del 38 por ciento, mientras el segundo hace poco más del 12; en CESP el nivel óptico registra el 30 por ciento mientras que el epistémico más del 19 por ciento; y en IM el primero representa el 25 por ciento mientras que el segundo hace el 30 por ciento de la población en estudio.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, excepto el tipo orientación epistémico que destaca con el 20 por ciento, representado por la alternativa la organización alcanza un ambiente de trabajo armonioso, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación ontológico, representado por la opción se crean productos nuevos para el mercado, con alrededor del 5 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo óptico tiene una hegemonía con porcentajes que fluctúan entre el 25 y más del 38 por ciento –en IM y SM, respectivamente– en todas las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 12	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	18	6.1	59	12.4	36	13.4	10	12.0	1	5.0
OT	106	36.2	165	34.7	103	38.4	25	30.1	5	25.0
OOL	14	4.8	44	9.3	19	7.1	14	16.9	2	10.0
OL	10	3.4	20	4.2	17	6.3	5	6.0	1	5.0
OEP	72	24.6	82	17.3	59	22.0	13	15.7	4	20.0
EP	72	24.6	105	22.1	33	12.3	16	19.3	6	30.0

Cuadro 35. Pregunta 12, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

13. Considero que un factor importante para el aprendizaje organizacional lo representa:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Un sistema de incentivos para la generación de ideas y sugerencias	OOT	31	2.7
Los valores éticos morales de las personas	OT	62	5.4
Las buenas relaciones de organización informal entre todo el personal	OOL	68	6.0
El trabajo conjunto entre las áreas de la organización	OL	251	22.0
El ambiente de confianza que la organización pueda alcanzar	OEP	70	6.1
La buena comunicación y el trabajo en equipo entre gerentes, supervisores y operativos	EP	651	57.2
No contestó		6	0.5
Total		1139	100.0

Cuadro 36. Pregunta 13, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Poco más del 57 por ciento de la población se inclina por la opción la buena comunicación y el trabajo en equipo entre gerentes, supervisores y operativos, ubicados en el tipo cognitivo epistémico o reflexivo.
- 2) El 22 por ciento opina que el trabajo conjunto entre las áreas de la organización, propio del momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 3) El 6 por ciento afirma el ambiente de confianza que la organización pueda alcanzar, colocándose en el tipo cognitivo orientación epistémico.

Una mayoría de más de la mitad de personas en las organizaciones estudiadas considera que un factor importante para el aprendizaje organizacional lo constituye la buena comunicación y el trabajo en equipo entre gerentes, supervisores y personal operativo, en concordancia con las opciones epistémicas de la pregunta anterior y con los atributos y características apropiados a los mismos, con énfasis en el espíritu del trabajo en equipo y aprendizaje comunitario, los códigos de

valores personales y organizacionales, y la posibilidad de una óptima conducción de las relaciones humanas en los grupos y equipos, así como una eficaz estructura integral (formal y no formal) presentes en la organización, a la par de un liderazgo de gestión participativa.

Es preciso señalar que de acuerdo con Edgar Schein, experto en procesos humanos y desarrollo organizacional, la comunicación y el trabajo en equipo entre los tres niveles de la organización –que identifica como las culturas de la gerencia, de ingeniería y de los operativos–, identificado también con la opción ontológica el trabajo conjunto entre las áreas de la organización, representa uno de los escenarios esenciales y prerequisite para alcanzar el aprendizaje y conocimiento en la organización y eficiente desempeño de la misma.

Para esta pregunta las opciones ónticas o de memorización alcanzan solamente cerca del 8 por ciento, que representa una dificultad manejable para los esfuerzos de aprendizaje.

Posiblemente la preeminencia de los niveles epistémico y ontológico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 56 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 20 por ciento; en SAP el nivel epistémico representa más del 57 por ciento, mientras que el ontológico hace alrededor del 25 por ciento; en SM el primero registra más del 56 por ciento, mientras el segundo hace el 19 por ciento; en CESP el nivel epistémico registra el 53 por ciento mientras que el ontológico más del 26 por ciento; y en IM el primero representa el 85 por ciento mientras que el segundo hace el cero por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo orientación ontológico con el 6 por ciento, representado por la alternativa las buenas relaciones de organización informal entre todo el personal, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción un sistema de incentivos para la generación de ideas y sugerencias, con alrededor del 3 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo epistémico tiene una hegemonía con porcentajes superiores al 53 y hasta el 85 por ciento –en CESP e IM, respectivamente– en todas las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 13	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	6	2.0	9	1.9	12	4.5	4	4.8	0	0
OT	20	6.8	17	3.6	22	8.2	3	3.6	0	0
OOL	19	6.5	23	4.8	19	7.1	6	7.2	1	5.0
OL	60	20.5	118	24.8	51	19.0	22	26.5	0	0
OEP	23	7.8	34	7.2	8	3.0	4	4.8	1	5.0
EP	164	56.0	274	57.7	152	56.7	44	53.0	17	85.0

Cuadro 37. Pregunta 13, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

14. Cuando una persona sabe más que sus compañeros de trabajo en la organización, considero que:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Es explicable que no quiera compartir sus conocimientos porque su puesto peligra	OOT	22	1.9
Debe permitir que otros aprendan, aunque conserve algunos conocimientos	OT	114	10.0
Debe elaborar manuales para compartir sus conocimientos	OOL	45	4.0
Debe ser el capacitador oficial de su área en la organización	OL	58	5.1
Debe seguir capacitándose para poder compartir más conocimientos	OEP	246	21.6
Debe compartir sus conocimientos para que todos sepan lo mismo y puedan mejorar en su trabajo	EP	652	57.2
No contestó		2	0.2
Total		1139	100.0

Cuadro 38. Pregunta 14, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) El 57 por ciento de la población se inclina por la opción debe compartir sus conocimientos para que todos sepan lo mismo y puedan mejorar en su trabajo, propio del momento cognitivo epistémico o reflexivo.
- 2) Más del 21 por ciento opina debe seguir capacitándose para poder compartir más conocimientos, situándose en el tipo cognitivo orientación epistémico.
- 3) El 10 por ciento opina debe permitir que otros aprendan, aunque conserve algunos conocimientos, colocándose en el momento cognitivo óntico o memorístico.

Una mayoría importante de personas en las organizaciones estudiadas, que asciende a cerca del 78 por ciento, si sumamos las opciones epistémico y orientación epistémico, opina que cuando una persona sabe más que sus compañeros de trabajo en la organización, compartir sus conocimientos para que todos sepan lo mismo y puedan mejorar en su trabajo, y seguir capacitándose para tal efecto, actitud propia de las individuos reflexivos, con características de sólido sistema de valores, trabajo en equipo, orientación a los propósitos estratégicos de misión y visión, apropiado sistema de comunicación, confianza y respeto entre el personal.

Las respuestas a esta pregunta se encuentran alineadas con las dos preguntas anteriores compartiendo los atributos y las características antes señaladas.

Sin embargo, otra interpretación a esta cuestión apunta a la intención subyacente de parte de las personas, que implique una disposición al aprendizaje; es decir, propiciar la oportunidad de este estudio para hacer saber a las autoridades y a las personas más expertas al interior de la

organización, de estar en el mejor ánimo para aprender, y que quienes poseen más conocimiento deben compartirlos. En ese mismo sentido apunta la segunda opción prevaleciente, al opinar que quienes más saben deben continuar capacitándose para poder enseñar más.

En esta ocasión las opciones ontológicas o de razonamiento con atributos explicativos de los fenómenos, representan solamente el 9 por ciento de la población, mientras que las opciones ónticas no más del 12 por ciento.

Posiblemente la preeminencia de los niveles epistémico y orientación epistémico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa alrededor del 58 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 20 por ciento; en SAP el nivel epistémico representa poco más del 59 por ciento, mientras que el orientación epistémico hace poco más del 23 por ciento; en SM el primero registra más del 55 por ciento, mientras el segundo hace el 20 por ciento; en CESP el nivel epistémico registra el 48 por ciento mientras que el orientación epistémico casi el 23 por ciento; y en IM el primero representa el 70 por ciento mientras que el segundo hace el 15 por ciento de la población.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo óntico con el 10 por ciento, representado por la opción debe permitir que otros aprendan, aunque conserve algunos conocimientos, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción es explicable que no quiera compartir sus conocimientos porque su puesto peligra, con alrededor del 2 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo epistémico tiene una hegemonía con porcentajes en el rango de más de 48 al 70 por ciento –en CESP e IM– respectivamente, en la mayoría de las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 14	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	5	1.7	10	2.1	6	2.2	1	1.2	0	0
OT	22	7.5	47	9.9	35	13.1	9	10.8	1	5.0
OOL	13	4.4	13	2.7	10	3.7	8	9.6	1	5.0
OL	23	7.8	14	2.9	14	5.2	6	7.2	1	5.0
OEP	60	20.5	110	23.2	54	20.1	19	22.9	3	15.0
EP	169	57.7	281	59.2	148	55.2	40	48.2	14	70.0

Cuadro 39. Pregunta 14, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

15. Cuando me equivoco o cometo un error en la realización de mis actividades organizacionales, lo que hago es:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Aviso a mis superiores para que me ayuden a resolverlo	OOT	78	6.8
Corrijo el error y continúo trabajando	OT	187	16.4
Pido consejo a mis compañeros para solucionar el error	OOL	65	5.7
Busco solucionar el problema con mis compañeros	OL	44	3.9
Identifico la fuente de mi error y trato de evitarlo posteriormente	OEP	569	50.0
Pienso en cómo estoy haciendo mi trabajo, corrijo mi forma de hacerlo y después corrijo el error	EP	190	16.7
No contestó		6	0.5
Total		1139	100.0

Cuadro 40. Pregunta 15, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) El 50 por ciento de la población se inclina por la opción identifico la fuente de mi error y trato de evitarlo posteriormente, propia del tipo cognitivo orientación epistémico.
- 2) Cerca del 17 por ciento opina pienso en cómo estoy haciendo mi trabajo, corrijo mi forma de hacerlo y después corrijo el error, situándose en el momento cognitivo epistémico o reflexivo.
- 3) Más del 16 por ciento elige la opción corrijo el error y continúo trabajado, colocándose en el tipo cognitivo óptico o de memorización.

Una mayoría importante de personas en las organizaciones estudiadas, cuando se equivocan o cometen un error en la realización de sus actividades organizacionales, opinan que proceden a identificar la fuente de su error y tratan de evitarlo posteriormente, posicionados en el tipo cognitivo orientación epistémico, que aunados al grupo de epistémicos que piensan en cómo están haciendo su trabajo, corrigen su forma de hacerlo y después corrigen el error, inscritos en la línea de la teoría del segundo bucle de Chris Argyris para el aprendizaje organizacional, suman alrededor del 67 por ciento de la población, con características reflexivas, traducidas en iniciativa, autocrítica, creatividad, mejora continua y sólido sistema de valores personales.

Cabe indicar que la suma de las opciones ópticas, con atributos de aprendizaje memorístico, que asciende a cerca de la cuarta parte de la población, pueden significar un contrapeso importante en las iniciativas de aprendizaje en la organización; y de acuerdo con los autores citados, la opción corrijo el error y continúo trabajando, es la actitud más frecuente en las organizaciones, motivo por el cual se dificulta el aprendizaje en la organización, constituyendo lo que denominan como

aprendizaje de primer bucle. La sumatoria de las alternativas ontológicas o de razonamiento, alcanzan aproximadamente el 10 por ciento de la población, que en el estudio de referencia fueron las opciones de mayor relevancia, es decir, la mayoría de las personas se ubicaron como ontológicos con capacidades explicativas.

Seguramente el predominio de los niveles orientación epistémico y epistémico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa más del 52 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 15 por ciento; en SAP el nivel orientación epistémico representa más del 53 por ciento, mientras que el epistémico hace poco más del 17 por ciento; en SM el primero registra poco más del 41 por ciento, mientras el segundo hace el 16 por ciento; en CESP el nivel orientación epistémico registra el 47 por ciento mientras que el epistémico poco más del 19 por ciento; y en IM el primero representa el 55 por ciento mientras que el segundo hace el 15 por ciento.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo óntico con más del 16 por ciento, representado por la opción corrijo el error y continúo trabajando, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción busco solucionar el problema con mis compañeros, con alrededor del 4 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación epistémico tiene una hegemonía con rangos entre más del 41 y 55 por ciento –en SM e IM, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 15	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	24	8.2	30	6.3	18	6.7	5	6.0	1	5.0
OT	42	14.3	64	13.5	67	25.0	13	15.7	1	5.0
OOL	16	5.5	24	5.1	19	7.1	4	4.8	2	10.0
OL	9	3.1	20	4.2	8	3.0	6	7.2	1	5.0
OEP	154	52.6	254	53.5	111	41.4	39	47.0	11	55.0
EP	46	15.7	82	17.3	43	16.0	16	19.3	3	15.0

Cuadro 41. Pregunta 15, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

16. Ante un problema difícil en el desarrollo de mis actividades organizacionales, lo contemplo como una oportunidad para:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Tratar de resolverlo para demostrar mi capacidad ante mis compañeros	OOT	85	7.5
Aprender nuevas cosas, superarme y solicitar ascensos y reconocimientos	OT	124	10.9
Darme cuenta de mis limitaciones en el trabajo	OOL	91	8.0
Para superar mis limitaciones en el trabajo	OL	230	20.2
Reunir a mis compañeros de trabajo para resolverlo	OEP	104	9.1
Aprender nuevos procesos y compartir con mis compañeros de trabajo	EP	500	43.9
No contestó		5	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 42. Pregunta 16, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Casi 44 por ciento de la población se inclina por la opción aprender nuevos procesos y compartir con mis compañeros de trabajo, ubicándose en el momento cognitivo epistémico o reflexivo.
- 2) Poco más del 20 por ciento opina para superar mis limitaciones en el trabajo, situándose en el momento cognitivo ontológico,
- 3) Cerca del 11 por ciento elige la opción aprender nuevas cosas, superarme y solicitar ascensos y reconocimientos, colocándose en el tipo cognitivo óntico.

Una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas, opina que ante un problema difícil en el desarrollo de sus actividades organizacionales, lo contempla como una oportunidad para aprender nuevos procesos y compartir con sus compañeros de trabajo, en uso pleno de sus facultades reflexivas de autocrítica, iniciativa, creatividad, mejora continua, sólido código de valores personales, espíritu de trabajo colaborativo, actitud de liderazgo, compromiso con la organización y visión de perspectiva, al considerar que mediante el fomento del aprendizaje organizacional, se empodera a las personas, los grupos y a la propia organización para elevar el nivel de desempeño y competitividad, que sumados a la opción de orientación epistémico de reunir a sus compañeros de trabajo para tratar de resolverlo, alcanzan más de la mitad de la población, manifestando atributos de trabajo en equipo.

No se debe perder de vista que una quinta parte de la población en estudio se ubica en el tipo cognitivo ontológico, en la opción para superar mis limitaciones en el trabajo, con características de

uso de la razón y traslado del conocimiento a través de la explicación, pero sin alcanzar a generar nuevos aprendizajes o conocimiento.

De igual manera, la suma de las opciones ónticas asciende a más del 18 por ciento, que puede significar un freno importante para el aprendizaje en la organización, por las actitudes un tanto egocentristas y personalistas que se manifiestan en estas alternativas.

Posiblemente la preeminencia de los niveles epistémico y ontológico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa el 46 por ciento de la población, mientras que el segundo representa alrededor del 19 por ciento; en SAP el nivel epistémico representa más del 46 por ciento, mientras que el ontológico hace poco más del 22 por ciento; en SM el primero registra casi el 37 por ciento, mientras el segundo hace más del 17 por ciento; en CESP el nivel epistémico registra más del 38 por ciento mientras que el ontológico cerca del 22 por ciento; y en IM el primero representa el 60 por ciento mientras que el segundo hace el 20 por ciento de la población.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo óntico con casi el 11 por ciento, representado por la opción aprender nuevas cosas, superarme y solicitar ascensos y reconocimientos, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción tratar de resolverlo para demostrar mi capacidad ante mis compañeros, con más del 7 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo epistémico tiene una hegemonía con rangos que van de cerca del 37 al 60 por ciento –en SM e IM, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 16	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	16	5.5	27	5.7	37	13.8	4	4.8	1	5.0
OT	29	9.9	45	9.5	40	14.9	8	9.6	2	10.0
OOL	25	8.5	33	6.9	24	9.0	9	10.8	0	0
OL	55	18.8	106	22.3	47	17.5	18	21.7	4	20.0
OEP	31	10.6	41	8.6	20	7.5	11	13.3	1	5.0
EP	135	46.1	222	46.7	99	36.9	32	38.6	12	60.0

Cuadro 43. Pregunta 16, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

17. Mi trabajo en la organización lo desarrollo teniendo en cuenta la importancia que tiene para:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Mi permanencia en el trabajo	OOT	33	2.9
Mi desarrollo y satisfacción en la organización	OT	300	26.3
Mis relaciones con mis compañeros	OOL	21	1.8
La calidad que debe tener mi trabajo	OL	438	38.5
La satisfacción del cliente	OEP	210	18.4
Los procesos de antes y después de mi intervención buscando mejores formas de hacerlo	EP	132	11.6
No contestó		5	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 44. Pregunta 17, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Más del 38 por ciento de la población se inclina por la opción la calidad que debe tener mi trabajo, ubicándose en el momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 2) Poco más del 26 por ciento opina mi desarrollo y satisfacción en la organización, situándose en el momento cognitivo óptico o de memorización.
- 3) Más del 18 por ciento elige la opción para la satisfacción del cliente, colocándose en el tipo cognitivo orientación epistémico.

Más del 11 por ciento, cabe destacar, opinan los procesos de antes y después de mi intervención buscando mejores formas de hacerlo, ubicándose en el momento cognitivo epistémico o reflexivo, generadores de conocimiento organizacional.

Una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas opina que desarrolla su trabajo tomando en cuenta la importancia que tiene para la calidad del mismo, en uso de sus capacidades de razonamiento, nivel de análisis y traslado de conocimiento de tipo explicativo, con aptitudes para el aprendizaje grupal, utilizando todo tipo de herramientas para el acceso a la información y preocupación por hacer bien las cosas. Es correcta esta actitud de las personas hacia la calidad del trabajo que se debe reflejar en el servicio al cliente. Es paradójico que la opción orientación ontológico represente la minoría en esta pregunta, en contracorriente de la alternativa ontológica.

Sin embargo, considero que las opciones epistémico y orientación epistémico cuya suma asciende a 30 por ciento de la población, con características reflexivas de enfoque al cliente, autocrítica, iniciativa, creatividad, mejora continua, trabajo en equipo y visión de perspectiva organizacional, debieron tener mejor suerte, toda vez que en la primera de ellas la persona manifiesta estar consciente del lugar que ocupa en la organización y la manera en que influye su trabajo en el

proceso integral; mientras que en la segunda, el trabajador tiene una clara orientación al cliente, filosofía de vanguardia sobretodo en las organizaciones de servicio.

No se debe perder de vista el fuerte contrapeso representado en la opción óptica, con más de la cuarta parte de la población, con características de memorización y actitudes egocentristas, similares a las de la pregunta anterior, representando un serio reto para las iniciativas de aprendizaje y generación de nuevos conocimientos en la organización.

Probablemente la preponderancia de los niveles ontológico y óptico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa más del 40 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más del 24 por ciento; en SAP el nivel ontológico representa el 39 por ciento, mientras que el óptico hace casi el 27 por ciento; en SM el primero registra alrededor del 37 por ciento, mientras el segundo hace el 26 por ciento; en CESP el nivel ontológico registra más del 32 por ciento mientras que el óptico casi el 29 por ciento; y en IM el primero representa el 35 por ciento mientras que el segundo hace el 30 por ciento de la población.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, excepto el tipo cognitivo orientación epistémico que destaca con más del 18 por ciento, representado por la alternativa la satisfacción del cliente, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación ontológico, representado por la opción mis relaciones con mis compañeros, con alrededor del 2 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo ontológico tiene una hegemonía con rangos que fluctúan entre el 32 y el 40 por ciento en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 17	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	4	1.4	15	3.2	11	4.1	3	3.6	0	0
OT	72	24.6	128	26.9	70	26.1	24	28.9	6	30.0
OOL	3	1.0	5	1.1	10	3.7	3	3.6	0	0
OL	119	40.6	186	39.2	99	36.9	27	32.5	7	35.0
OEP	66	22.5	73	15.4	54	20.1	11	13.3	6	30.0
EP	29	9.9	67	14.1	21	7.8	15	18.1	0	0

Cuadro 45. Pregunta 17, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

18. Cuando hay un problema realmente serio en mi trabajo, procedo de la siguiente manera:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Lo comunico a mis superiores para que lo resuelvan	OOT	21	1.8
Dejo que alguien lo resuelva, me es indiferente	OT	6	0.5
Me concentro en el problema, investigo y busco la solución adecuada	OOL	268	23.5
Se lo digo a mis superiores para que lo resolvamos	OL	162	14.2
Presento alternativas de solución ante mi jefe inmediato o a alguien más capacitado	OEP	504	44.2
Buscamos la solución entre mis compañeros de trabajo y lo resolvemos	EP	177	15.5
No contestó		1	0.1
Total		1139	100.0

Cuadro 46. Pregunta 18, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Poco más del 44 por ciento de la población se inclina por la opción presento alternativas de solución ante mi jefe inmediato o a alguien más capacitado, ubicándose en el momento cognitivo orientación epistémico.
- 2) Más del 23 por ciento opina me concentro en el problema, investigo y busco la solución adecuada, situándose en el tipo orientación ontológico.
- 3) Más del 15 por ciento opina buscamos la solución entre mis compañeros de trabajo y lo resolvemos, ubicándose en el momento cognitivo epistémico o de reflexión.

Una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas opinan que cuando hay un problema realmente serio en la realización de su trabajo, proceden a presentar alternativas de solución ante su jefe inmediato o a alguien más capacitado, manifestando capacidades reflexivas, traducidas en iniciativa, creatividad, autocrítica, mejora continua, trabajo en equipo, sólido código de valores, comunicación y confianza, que aunados al grupo de epistémicos, en los cuales se acentúan los atributos de solución de problemas en base al trabajo en equipo, suman casi el 60 por ciento de la población.

Cerca la cuarta parte de la población, no se debe perder de vista, expresan concentrarse en el problema, investigan y buscan la solución adecuada, con atributos por debajo del tipo ontológico o de razonamiento y nivel de análisis descriptivo, aunque el sentido de la opción no es del todo desdeñable, toda vez que el aprendizaje en la organización tiene su germen e las iniciativas personales.

Es menester resaltar el microscópico porcentaje de las opciones ónticas, con atributos de aprendizaje de memoria, situación que favorece en alto grado los esfuerzos de generación de conocimientos en la organización.

Seguramente el predominio de los niveles orientación epistémico y orientación ontológico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa más del 46 por ciento de la población, mientras que el segundo representa casi el 24 por ciento; en SAP el nivel orientación epistémico representa poco más del 43 por ciento, mientras que el orientación ontológico hace alrededor del 25 por ciento; en SM el primero registra cerca del 42 por ciento, mientras el segundo hace más del 21 por ciento; en CESP el nivel orientación epistémico registra cerca del 52 por ciento mientras que el orientación ontológico hace más del 15 por ciento; y en IM el primero representa el 30 por ciento mientras que el segundo hace el 45 por ciento de la población.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo epistémico con más del 15 por ciento, representado por la opción buscamos la solución entre mis compañeros de trabajo y lo resolvemos, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el óntico, representado por la opción dejo que alguien lo resuelva, me es indiferente, con menos del 1 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación epistémico tiene una hegemonía con rangos del 30 a cerca del 52 por ciento –en IM y CESP, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 18	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	3	1.0	10	2.1	7	2.	1	1.2	0	0
OT	2	0.7	0	0	0	0	4	4.8	0	0
OOL	70	23.9	118	24.8	58	21.6	13	15.7	9	45.0
OL	32	10.9	72	15.2	46	17.2	11	13.3	1	5.0
OEP	136	46.4	207	43.6	112	41.8	43	51.8	6	30.0
EP	50	17.1	68	14.3	44	16.4	11	13.3	4	20.0

Cuadro 47. Pregunta 18, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

19. Considero que en la organización poseo mayor facilidad para aprender cuestiones que me interesan tales como:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos)	OOT	9	0.8
Conductas (comportamiento, reacciones del individuo ante los hechos)	OT	34	3.0
Habilidades (técnica, práctica y capacidad para realizar las actividades, hábil)	OOL	444	39.0
Conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas)	OL	394	34.6
Capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas)	OEP	186	16.3
Actitudes (aspecto y disposición de ánimo y del cuerpo ante los hechos)	EP	67	5.9
No contestó		5	0.4
Total		1139	100.0

Cuadro 48. Pregunta 19, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) El 39 por ciento de la población se inclina por la opción habilidades, ubicándose en el tipo cognitivo orientación ontológico.
- 2) Más del 34 por ciento decide por la opción conocimientos, situándose en el momento cognitivo ontológico o de razonamiento.
- 3) Poco más del 16 por ciento elige la opción capacidades, propia del tipo cognitivo orientación epistémico.

Cabe hacer notar que la alternativa actitudes, correspondiente al momento cognitivo epistémico o reflexivo, acumula sólo cerca del 6 por ciento de la población.

En función de estos resultados, una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas considera poseer mayor facilidad para aprender cuestiones que les interesan tales como habilidades, entendido como técnicas, práctica y capacidad para realizar las actividades; y conocimientos, referido a entendimiento, saber o razón de la existencia de las cosas, privilegiando en ambos casos el uso de la razón y su aptitud para el traslado de conocimiento por vía de la explicación, con capacidad de generar aprendizaje grupal pero sin alcanzar el aprendizaje organizacional; y un poco en menor grado capacidades o competencias y talentos,

Es importante resaltar que las opciones ontológicas suman cerca de tres cuartas partes de la población con las ventajas y restricciones que conllevan sus atributos.

Se puede observar las dificultades que las personas reconocen tener para aprender actitudes o disposición ante lo hechos, en concordancia con los resultados de la pregunta 11, que representaría una de las esferas más importantes a atender en un esfuerzo por incorporar iniciativas para fomentar el aprendizaje y conocimiento organizacional.

Cabe destacar también el magro porcentaje de las opciones ónticas, dando lugar a las iniciativas de aprendizaje en la organización.

Probablemente la preponderancia de los niveles orientación ontológico y ontológico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo, en CF el primero de ellos significa casi el 39 por ciento de la población, mientras que el segundo representa más de 34 por ciento; en SAP el nivel orientación ontológico representa poco más del 37 por ciento, mientras que el ontológico hace más del 34 por ciento; en SM el primero registra el 39 por ciento, mientras el segundo hace el 38 por ciento; en CESP el nivel orientación ontológico registra más del 43 por ciento mientras que el ontológico hace más del 26 por ciento; y en IM el primero representa el 50 por ciento mientras que el segundo hace el 25 por ciento de la población.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo orientación epistémico con poco más del 16 por ciento, representado por la opción capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas), mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óntico, representado por la opción hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos), con menos del 1 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación ontológico presenta una hegemonía con rangos que van del alrededor del 38 al 50 por ciento –en SAP e IM, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 19	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	3	1.0	4	0.8	1	0.4	1	1.2	0	0
OT	10	3.4	9	1.9	10	3.7	5	6.0	0	0
OOL	114	38.9	179	37.7	105	39.2	36	43.4	10	50.0
OL	101	34.5	164	34.5	102	38.1	22	26.5	5	25.0
OEP	38	13.0	99	20.8	34	12.7	14	16.9	1	5.0
EP	25	8.5	19	4.0	15	5.6	5	6.0	3	15.0

Cuadro 49. Pregunta 19, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

20. Durante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, pongo especial énfasis en una de las siguientes capacidades:

Opciones	Tipo cognitivo	Frecuencia	Porcentaje
Aprender de memoria	OOT	14	1.2
Aprender de memoria y reproducir lo aprendido de manera idéntica	OT	28	2.5
Aprender pensando de manera ordenada	OOL	54	4.7
Aprender pensando de manera ordenada y buscando las causas para llegar a una consecuencia	OL	162	14.2
Aprender la actividad poniendo atención en lo aprendido y buscando otras formas para hacerlo mejor	OEP	486	42.7
Aprender la actividad siendo consciente de lo aprendido, proponiendo con el grupo nuevas formas y hacerlo mejor	EP	383	33.6
No contestó		12	1.1
Total		1139	100.0

Cuadro 50. Pregunta 20, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.

En relación con esta pregunta, el cuadro de datos muestra que:

- 1) Cerca del 43 por ciento de la población elige la opción orientación epistémico OEP.
- 2) Más del 33 por ciento se inclina por la alternativa epistémico o reflexivo EP.
- 3) El 14 por ciento eligen la postura ontológica OL.

Es decir, una mayoría relativa de personas en las organizaciones estudiadas afirma que durante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, ponen especial énfasis en aprender la actividad poniendo atención a lo aprendido y buscando otras formas para hacerlo mejor, manifestando sus aptitudes reflexivas, traducidas en creatividad, autocrítica y mejora continua, trabajo en equipo, conscientes de su proceso de aprendizaje y generadores de real conocimiento organizacional que, aunados al grupo de epistémicos, con capacidades un tanto superiores a las anteriores, suman poco más de tres cuartas partes de la población.

Sin embargo, se puede apreciar una contradicción en relación con los asuntos que afirman las personas tienen mayor facilidades para aprender como son conocimientos y habilidades, toda vez que las respuestas a esta cuestión guardan relación con el aprendizaje de capacidades y actitudes, que resultaron con escasa frecuencia en la pregunta anterior.

Las alternativas ónticas o memorísticas, es importante señalar, tienen una participación sumamente discreta, favorable a las decisiones de aprendizaje en la organización.

Seguramente el predominio de los niveles orientación epistémico y epistémico en esta pregunta obedece a su frecuencia mayoritaria en cada una de las organizaciones participantes. Por ejemplo,

en CF el primero de ellos significa el 45 por ciento de la población, mientras que el segundo representa casi el 33 por ciento; en SAP el nivel orientación epistémico representa poco más del 40 por ciento, mientras que el epistémico hace el 37 por ciento; en SM el primero registra cerca del 45 por ciento, mientras el segundo hace el 30 por ciento; en CESP el nivel orientación epistémico registra poco más del 42 por ciento mientras que el epistémico hace casi el 29 por ciento; y en IM el primero representa el 35 por ciento mientras que el segundo hace el 30 por ciento de la población.

Los demás niveles cognitivos representan porcentajes marginales, entre los que destaca el tipo cognitivo ontológico con poco más del 14 por ciento, representado por la opción aprender pensando de manera ordenada y buscando las causas para llegar a una consecuencia, mientras que el nivel cognitivo con menor registro es el orientación óptico, representado por la opción aprender de memoria, con poco más del 1 por ciento de la población.

En general, el tipo cognitivo orientación epistémico tiene una hegemonía con registros dentro del rango de 35 a cerca del 45 por ciento –en IM y SM, respectivamente– en las organizaciones en estudio, de acuerdo con el siguiente cuadro de datos.

Pregunta 20	CF		SAP		SM		CESP		IM	
	Frecuencia	%								
OOT	2	0.7	3	0.6	7	2.6	2	2.4	0	0
OT	4	1.4	7	1.5	15	5.6	2	2.4	0	0
OOL	13	4.4	23	4.8	13	4.9	4	4.8	1	5.0
OL	45	15.4	72	15.2	24	9.0	16	19.3	5	25.0
OEP	132	45.1	192	40.4	120	44.8	35	42.2	7	35.0
EP	96	32.8	176	37.1	81	30.2	24	28.9	6	30.0

Cuadro 51. Pregunta 20, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.

3. Presencia de los momentos cognitivos para el aprendizaje en la organización y su relación con las variables de perfil.

Como se ha planteado desde un principio, uno de los objetivos primordiales del estudio radica en determinar cuales son las formas de obtener conocimientos que las personas prefieren en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, situándose en uno u otro momento cognitivo, con las características que cada uno conlleva.

De acuerdo con lo expresado en la primera parte del informe, donde se explican con detalle las características de los momentos cognitivos que las personas pueden utilizar en sus actividades de aprendizaje en la organización, corresponde ahora analizar cuáles y cuantos de ellos manifiestan tener quienes participaron en la investigación realizada, partiendo de la idea que se establecieron los siguientes seis momentos cognitivos:

Orientación óntico	(OOT)
Óntico	(OT)
Orientación ontológico	(OOL)
Ontológico	(OL)
Orientación epistémico	(OEP)
Epistémico	(EP)

Considerando que el número de preguntas en cada cuestionario es de 20 con seis opciones de respuestas, correspondiendo una para cada tipo cognitivo, y el número de sujetos participantes en la investigación es de 1139, se encuentra que el producto de ambas cantidades asciende a 22780. Es decir, esta cantidad representa el número total de veces o frecuencias que los individuos eligieron una u otra opción en la encuesta, en el entendido que en la tabulación general 78 preguntas quedaron sin respuesta, motivo por el cual se incorpora la opción “No contestó” en la columna de momentos cognitivos.

Distribución total de frecuencias de los momentos cognitivos en las cinco organizaciones en estudio			
Momento cognitivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
OOT	1613	7	7
OT	2671	11.7	18.7
OOL	2595	11.4	30.1
OL	5104	22.4	52.5
OEP	5560	24.4	76.9
EP	5159	22.7	99.6
No contestó	78	.4	100.0
TOTAL	22780	100.0	

Cuadro 52. Distribución total de frecuencias de los momentos cognitivos.

La información que muestra el cuadro de datos se puede interpretar de la siguiente forma. Del total de frecuencias que se registran en el estudio, más del 24 por ciento favorece al momento cognitivo orientación epistémico, en primer sitio, con atributos reflexivos sin llegar totalmente a serlo, pero con características de generación de nuevo conocimiento en la organización, ligeramente superior al momento ontológico.

Con cerca de 23 por ciento de la población se localiza el tipo cognitivo epistémico, en segunda posición, con atributos completamente reflexivos y generadores de auténtico conocimiento organizacional, personas que piensan en cómo están haciendo su trabajo, corrigen su forma de hacerlo y después corrigen el error, de acuerdo con las teorías generalmente aceptadas en relación al

aprendizaje organizacional, con características reflexivas, traducidas en iniciativa, autocrítica, creatividad, mejora continua y sólido sistema de valores personales.

La suma de ambos momentos cognitivos epistémicos, como puede apreciarse a simple vista, asciende al 47 por ciento de la población en estudio en las cinco organizaciones, una cantidad insospechada por el investigador si se considera que en el estudio original el porcentaje de personas epistémicos no fue mayor al 12 por ciento.

En tercer sitio se encuentra el momento cognitivo ontológico, con más del 22 por ciento, que representa más de la quinta parte de la población, haciendo uso primordialmente de la razón con capacidad de trasladar conocimientos –enseñar–, mediante sus habilidades explicativas, que aunados al poco más de 11 por ciento del nivel cognitivo orientación ontológico, con atributos importantes de razonamiento suman alrededor del 34 por ciento de la población en estudio.

Finalmente, la suma de los momentos cognitivos ónticos o memorísticos, asciende a cerca del 19 por ciento de la población, con características de utilización de la memoria principalmente y nivel análisis descriptivo; éstas representan la más elemental de las categorías cognitivas según nuestra taxonomía.

En mi criterio, esta distribución de frecuencias representa en mayor medida la realidad de las presencias de los tipos cognitivos en las cinco organizaciones en estudio en el Estado de Chiapas, toda vez que se registraron de manera detallada cada uno de ellos y debe representar una fortaleza para las actividades de aprendizaje en la organización.

En la investigación original de referencia sobre aprendizaje organizacional, el tipo cognitivo de mayor preponderancia fue el ontológico representando casi tres cuartas partes de la población estudiada, mientras que en este caso la mayor preferencia se manifestó para los tipos cognitivos orientación epistémico y epistémico, desplazando a un tercer sitio al tipo ontológico.

4. Relaciones combinatorias entre las variables de perfil y los momentos cognitivos en las cinco organizaciones en estudio.

Realizado el estudio descriptivo de cada una de las variables de perfil y de las preguntas de investigación al inicio de este capítulo y descubiertos los momentos cognitivos de mayor presencia en el estudio explorado en la sección anterior, corresponde ahora identificar cuales de estas variables (puesto, escolaridad, antigüedad en la organización, edad, y sexo) tienen mayor peso en cada uno de los momentos cognitivos (OOT, OT, OOL OL, OEP, y EP), procediendo a llevar a cabo un estudio combinado o cruzado entre los momentos cognitivos y las variables de perfil.

El estudio permite observar la presencia de los seis momentos cognitivos bajo análisis, y para efectos de construir las relaciones combinadas con cada una de las variables de perfil, se adopta

como base la suma absoluta resultante de 1139 casos para los tipos o momentos cognitivos y para cada una de las variables. De esta forma, la distribución del análisis combinado es la siguiente:

1) Tabulación combinada entre el variable puesto y los momentos cognitivos.

Las categorías de la variable puesto son: staff/directivo, administrativo/oficinista, área técnica, operador, y temporales.

El siguiente cuadro muestra esta distribución combinada.

Puesto * TIPO COGNITIVO Crosstabulation

Count		TIPO COGNITIVO						Total
		OOT	OT	OOL	OL	OEP	EP	
Puesto	Staff/Directivo		1	3	28	67	90	189
	Administrativo/Oficinista	1	21	12	139	170	165	508
	Área Técnica	3	4	3	54	86	76	226
	Operador	4	15	6	37	59	42	163
	Temporales		3	1	16	13	20	53
Total		8	44	25	274	395	393	1139

Cuadro 53. Relaciones combinatorias entre la variable puesto y los momentos cognitivos.

El cuadro de datos indica que en la categoría staff/directivo se encuentran una persona de tipo cognitivo óptico, tres de orientación ontológico, 28 ontológicos, 67 individuos de orientación epistémico y 90 epistémicos, representando estos últimos más del 47 por ciento de ellos, con predominio sobre los demás tipos cognitivos en este puesto.

En la categoría administrativo/oficinista coinciden una persona con orientación óptica, 21 de tipo cognitivo óptico, 12 con orientación ontológico, 139 ontológicos, 170 con orientación epistémico y 165 epistémicos, donde se infiere la ligera prevalencia del penúltimo momento cognitivo (OEP) con más del 33 por ciento, sobre los demás.

En el puesto de área técnica se observan tres personas en el momento cognitivo orientación óptico, cuatro ópticos, tres con orientación ontológico, 54 ontológicos, 86 con orientación epistémico y 76 epistémicos, observando la ligera preponderancia del tipo orientación epistémico con 38 por ciento, sobre su inmediato anterior.

En la categoría de operador concurren cuatro personas de tipo cognitivo orientación óptico, 15 personas ópticos, seis de orientación ontológico, 37 ontológicos, 59 de orientación epistémico y 42 epistémicos; con predominio de la categoría orientación epistémico con 36 por ciento.

Finalmente, en la categoría temporales se distribuyen tres individuos con tipo cognitivo óptico, uno con orientación ontológico, 16 individuos en la categoría ontológico, 13 de orientación epistémico y 20 epistémicos, que representa la mayor frecuencia con cerca del 38 por ciento.

Entre las tres categorías de momentos cognitivos con mayor relevancia se observa que en EP predomina el puesto administrativo/oficinista con 42 por ciento, seguido a la distancia por staff/directivo con casi 23 por ciento, y en tercer sitio área técnica con poco más de 19 por ciento, resultados que pueden llevar a deducir que la capacidad reflexiva puede encontrarse principalmente en las dos primeras categorías de puesto.

En OEP prevalece también la categoría administrativo/oficinista con 43 por ciento, a la distancia seguido de área técnica con cerca de 22 por ciento, un poco después se encuentra la categoría de staff/directivo con 17 por ciento, que reflejan ciertas capacidades reflexivas, sin llegar a ser totalmente epistémicos.

En OL sobresale asimismo la categoría administrativo/oficinista con más de 50 por ciento, seguido de área técnica con casi 20 por ciento y la de operador con más de 13 por ciento, lo que puede interpretarse como una importante presencia de razonadores en estos puestos.

En relación con el puesto staff/directivo puede observarse el incremento porcentual, desde OL a EP, conforme aumenta la capacidad reflexiva, mientras que en las categorías de administrativo/oficinista y área técnica el continuum se interrumpe en OEP, que representa la de mayor presencia.

La prevalencia mayoritaria de la categoría administrativo/oficinista en los tres momentos cognitivos sujetos a este análisis obedece probablemente, a que más del 44 por ciento de la población se ubica en esta categoría.

En general se observa que en el puesto staff/directivo, predomina el momento cognitivo epistémico, mientras que en administrativo/oficinista, área técnica y operador predomina la categoría orientación epistémico.

El resumen del cuadro de datos indica que en relación con las categorías de la variable puesto sobresale administrativo/oficinista con más del 44 por ciento de ellos y, con respecto a los momentos cognitivos predomina orientación epistémico con más de 34 por ciento y con un porcentaje ligeramente menor se encuentra el momento epistémico, que juntos harían cerca del 70 por ciento de la población, resultado que será constante en las demás relaciones en estudio.

2) Tabulación combinada entre la variable escolaridad y momento cognitivo.

Las categorías de la variable escolaridad son: licenciatura/posgrado, preparatoria, técnico/comercial, y secundaria/primaria

El siguiente cuadro muestra esta distribución.

Escolaridad * TIPO COGNITIVO Crosstabulation

Count		TIPO COGNITIVO						Total
		OOT	OT	OOL	OL	OEP	EP	
Escolaridad	Licenciatura/Posgra	1	7	4	110	182	202	506
	Preparatoria	4	10	7	42	69	48	180
	Técnico/Comercial		3	3	49	41	50	146
	Secundaria/Primaria	2	23	9	69	98	85	286
	No contestó	1	1	2	4	5	8	21
Total		8	44	25	274	395	393	1139

Cuadro 54. Relaciones combinatorias entre la variable escolaridad y los momentos cognitivos.

El cuadro de datos indica que en la categoría licenciatura/posgrado se observa una persona de tipo cognitivo orientación óptica, siete ópticos, cuatro de orientación ontológico, 110 ontológicos, 182 de orientación epistémico y 202 epistémicos, representando el último casi 40 por ciento, mostrando su amplio predominio sobre los demás en este grado escolar.

En el nivel preparatoria coinciden cuatro individuos de tipo cognitivo orientación óptico, diez ópticos, siete con orientación ontológico, 42 ontológicos, 69 con orientación epistémico y 48 epistémicos, donde se infiere la prevalencia del tipo cognitivo orientación epistémico con más de 38 por ciento sobre los demás.

En la categoría técnico/comercial concurren tres sujetos de tipo cognitivo óptico, tres con orientación ontológica, 49 ontológicos, 41 con orientación epistémico y 50 epistémicos, donde se observa la supremacía de los últimos con más de 34 por ciento sobre los demás momentos cognitivos en este nivel.

En el grado secundaria/primaria se encuentran dos personas con tipo cognitivo orientación óptico, 23 ópticos, nueve con orientación ontológico, 69 ontológicos, 98 con orientación epistémico – representan más del 34 por ciento– y 85 epistémicos, figurando el tipo orientación epistémico como el de mayor presencia en esta categoría.

Cabe señalar que 21 personas se abstuvieron de declarar su grado escolar.

Entre las tres categorías de momentos cognitivos con mayor relevancia se observa que en EP predomina el nivel licenciatura/posgrado con más del 51 por ciento, -permitiendo deducir que la capacidad reflexiva parece encontrarse principalmente en esta categoría-; seguido de secundaria/primaria con más de 21 por ciento, que representa un contrapeso importante para los fines de aprendizaje y generación de conocimientos.

En OEP prevalece también el grado licenciatura/posgrado con 46 por ciento, poseedores de ciertas capacidades reflexivas, sin llegar a ser totalmente epistémicos; en segundo lugar se encuentra el

nivel secundaria/primaria con cerca de 25 por ciento, en situación análoga al momento cognitivo EP.

En OL prevalece la categoría licenciatura/posgrado con 40 por ciento, interpretándose como una importante presencia de razonadores en las organizaciones en estudio; le sigue secundaria/primaria con 25 por ciento.

En relación con la categoría licenciatura/posgrado puede observarse el incremento porcentual, desde OL a EP, conforme aumenta la capacidad reflexiva, mientras que el comportamiento en las demás categorías no es constante.

En general se puede observar que en el grado escolar licenciatura/posgrado predomina la categoría epistémico; en preparatoria prevalece la categoría orientación epistémico, en el puesto técnico/comercial domina el tipo epistémico ligeramente sobre el ontológico; mientras que en el grado secundaria/primaria impera el momento cognitivo orientación epistémico.

El resumen del cuadro de datos indica que en la variable escolaridad predomina la categoría licenciatura/posgrado con más del 44 por ciento.

3) Tabulación combinada entre la variable antigüedad y momento cognitivo.

Las categorías de la variable antigüedad son: 1-5 años, 6-15 años, 16-25 años, 26 años o más. El siguiente cuadro muestra esta distribución.

Antigüedad * TIPO COGNITIVO Crosstabulation

Count	TIPO COGNITIVO						Total
	OOT	OT	OOL	OL	OEP	EP	
Antigüedad 1 - 5 años	2	14	7	130	166	171	490
6 - 15 años	5	19	8	78	128	125	363
16 - 25 años	1	11	6	48	68	69	203
26 años o más			2	12	17	12	43
No Contestó			2	6	16	16	40
Total	8	44	25	274	395	393	1139

Cuadro 55. Relaciones combinatorias entre la variable antigüedad y los momentos cognitivos.

El cuadro de datos indica que en la categoría 1-5 años se observan dos personas de tipo cognitivo orientación óptico, 14 ópticos, siete con orientación ontológico, 130 ontológicos, 166 de orientación epistémico y 171 epistémicos, representando estos últimos alrededor del 35 por ciento, y muestra su predominio sobre los demás tipos cognitivos en este rango de antigüedad.

En la categoría 6-15 años coinciden cinco individuos de tipo cognitivo orientación óptico, 19 ópticos, ocho con orientación ontológico, 78 ontológicos, 128 con orientación epistémico y 125

epistémicos, representando el penúltimo su prevalencia sobre los demás con más del 35 por ciento de la población.

En el rango de 16-25 años concurren una persona con el tipo cognitivo orientación óptico, 11 sujetos del tipo cognitivo óptico, seis de orientación ontológico, 48 ontológicos, 68 con orientación epistémico y 69 epistémicos, observando la ligera preponderancia del último con casi 34 por ciento, sobre los demás.

En la categoría de 26 años o más se encuentran dos individuos de tipo cognitivo orientación ontológico, 12 ontológicos, 17 con orientación epistémico –representando cerca del 40 por ciento- y 12 epistémicos, con claro dominio del penúltimo.

Cabe hacer notar que 40 personas, distribuidas mayoritariamente en los tipos cognitivos OEP y EP, se abstuvieron de declarar su antigüedad en la organización.

Entre las tres categorías de momentos cognitivos con mayor relevancia observamos que en EP predomina el rango de 1-5 años con más del 43 por ciento, seguido del nivel 6-15 años con casi 32 por ciento; más del 17 por ciento en la categoría 16-25 años y 7 por ciento más distribuido en las categorías restantes, resultados que permiten deducir que la capacidad reflexiva puede encontrarse preponderantemente en las dos primeras categorías de antigüedad, que suman el 75 por ciento de la población.

En OEP prevalece también la categoría 1-5 años con más de 42 por ciento, seguido del rango 6-15 con más de 32 por ciento, poseedores de ciertas capacidades reflexivas, sin llegar a ser totalmente epistémicos, y confirma lo encontrado en EP en relación a que las dos primeras categorías de antigüedad tiene también características reflexivas.

En OL prevalece igualmente el rango 1-5 años con más de 47 por ciento, seguido por 6-15 años con más de 28 por ciento, resultados que demuestran una importante presencia de razonadores en estos puestos.

En general podemos observar que en la categoría 1-5 años predomina el momento cognitivo epistémico; en el rango 6-15 años prevalece el tipo orientación epistémico con poca diferencia con el tipo epistémico; en el nivel 16-25 años domina el tipo epistémico ligeramente sobre el orientación epistémico; mientras que en 26 años o más impera el tipo orientación epistémico.

El resumen del cuadro de datos indica que en la variable antigüedad predomina la categoría 1-5 años con 43 por ciento.

4) Tabulación combinada entre la variable edad y momento cognitivo.

Las categorías de la variable edad son: 18-25 años, 26-35 años, 36-45 años y 46 años o más. El siguiente cuadro muestra esta distribución.

Edad * TIPO COGNITIVO Crosstabulation

Count		TIPO COGNITIVO						Total
		OOT	OT	OOL	OL	OEP	EP	
Edad	18 - 25 años		6	2	31	43	33	115
	26 - 35 años	3	16	8	110	150	163	450
	36 - 45 años	3	10	9	76	113	106	317
	46 o más	1	11	6	54	85	87	244
	No contestó	1	1		3	4	4	13
Total		8	44	25	274	395	393	1139

Cuadro 56. Relaciones combinatorias entre la variable edad y los momentos cognitivos.

El cuadro de datos indica que en la categoría 18-25 años concurren seis personas de tipo cognitivo óntico, dos con orientación ontológico, 31 ontológicos, 43 de orientación epistémico y 33 epistémicos, predominando ligeramente el penúltimo con más de 37 por ciento sobre los demás tipos cognitivos.

En el nivel 26-35 años coinciden tres individuos de tipo cognitivo orientación óntico, 16 ónticos, ocho de orientación ontológico, 110 ontológicos, 150 con orientación epistémico y 163 epistémicos, conservando los últimos su prevalencia sobre los demás con más del 36 por ciento.

En el rango de 36-45 años se observan tres personas de tipo cognitivo orientación óntico, diez ónticos, nueve de orientación ontológico, 76 ontológicos, 113 de orientación epistémico y 106 epistémicos, observando la preponderancia de los penúltimos con más de 35 por ciento sobre los demás.

En la categoría de 46 años o más se encuentran un sujeto de tipo cognitivo orientación óntico, 11 ónticos, seis de orientación ontológico, 54 ontológicos, 85 de orientación epistémico y 87 epistémicos, predominando los últimos con más de 35 por ciento sobre los demás. Cabe señalar que 13 personas decidieron no responder la pregunta.

Entre los momentos cognitivos con mayor relevancia observamos que en EP predomina la categoría de 26-35 años con 41 por ciento, seguido del rango 36-45 años con 27 por ciento y la categoría 46 años o más con 22 por ciento, resultados que permiten deducir que la capacidad reflexiva puede encontrarse preponderantemente en la segunda categoría de edad.

En OEP prevalece también la categoría 26-35 años con 38 por ciento, seguido por el rango 36-45 años con más del 28 por ciento, y la categoría 46 años o más con 21 por ciento –similar al momento EP–, poseedores de ciertas capacidades reflexivas, sin llegar a ser totalmente epistémicos, y confirma la aserción anterior puesto que la segunda categoría de edad muestra también importantes características reflexivas.

En OL prevalece igualmente el rango 26-35 años con 40 por ciento, seguido de 36-45 años con casi 28 por ciento, resultados que demuestran una importante presencia de razonadores en estos rangos de edad.

En general podemos observar que en la categoría 18-25 años predomina el momento cognitivo orientación epistémico, seguido inmediatamente de los momentos epistémico y ontológico; en los niveles 26-35 años y 46 o más años prevalece el tipo epistémico, seguido de los tipos orientación epistémico, y en el nivel 36-45 años prevalece la categoría orientación epistémico.

El resumen del cuadro de datos indica que en la variable edad predomina la categoría 26-35 años con más de 39 por ciento de la población.

5) Tabulación combinada entre la variable sexo y momento cognitivo.

Las categorías de la variable sexo son: masculino y femenino

El siguiente cuadro muestra esta distribución.

Sexo * TIPO COGNITIVO Crosstabulation

Count		TIPO COGNITIVO						Total
		OOT	OT	OOL	OL	OEP	EP	
Sexo	Masculino	8	33	19	163	270	264	757
	Femenino		11	6	107	123	124	371
	No Contestó				4	2	5	11
Total		8	44	25	274	395	393	1139

Cuadro 57. Relaciones combinatorias entre la variable sexo y los momentos cognitivos.

El cuadro de datos indica que en la categoría masculino se observan ocho sujetos de tipo cognitivo orientación óntico, 33 ónticos, 19 de orientación ontológico, 163 ontológicos; 270 personas de orientación epistémico –que constituyen la mayoría con más del 35 por ciento–, y 264 epistémicos, que hacen poco menos del 35 por ciento, demostrando su predominio sobre los demás tipos cognitivo, con el 70 por ciento de la población.

En la categoría femenino coinciden 11 personas de tipo cognitivo óntico, seis de orientación ontológico, 107 ontológicos, que representan alrededor del 29 por ciento, 123 con orientación epistémico que constituyen el 33 y casi con la misma cantidad y porcentaje se encuentra la categoría epistémico, sumando 66 por ciento de la población, e infiriendo su prevalencia sobre los demás.

Cabe señalar que 11 personas se abstuvieron de revelar su género.

Entre las tres categorías de momentos cognitivos con mayor relevancia observamos que en EP, OEP y OL prevalece el género masculino sobre el femenino; y se observa que predomina con más del 66 por ciento de la población.

En general podemos observar que en el género masculino predomina ligeramente la categoría orientación epistémico; mientras en el femenino las categorías epistémico y orientación epistémico se encontraron relativamente en el mismo nivel, siendo estos los de mayor relevancia.

5. Recapitulación del estudio cuantitativo.

La investigación motivo del presente informe tiene como principal propósito reforzar las propuestas teóricas derivadas del estudio *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*, elaborado por el autor como investigación doctoral durante el ciclo 2000-2003 en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

En dicho estudio logró acreditarse la existencia de tres momentos cognitivos en las actividades de aprendizaje en la organización: óntico o memorístico, ontológico o de razonamiento y epistémico o reflexivo, que a juicio del asesor de dicha tesis doctoral, Dr. Juan de Dios González Ibarra, utilizan las personas en sus procesos de aprendizaje.

Mediante la utilización de la metodología cualitativa, en una segunda parte de la indagación, se obtuvieron nuevas aproximaciones teóricas en relación al aprendizaje en las organizaciones, producto de entrevistas a profundidad con personal directivo y supervisores de las organizaciones en estudio.

Con la finalidad de profundizar en la búsqueda de estos momentos cognitivos en las actividades de aprendizaje en la organización, se presentó ante el Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep) en septiembre de 2003 el proyecto *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, siendo autorizado para su ejecución en enero de 2004.

De esta forma, en primer lugar se llevó a cabo un examen exhaustivo del cuestionario utilizado en la investigación de referencia, así como los resultados del estudio cualitativo, con la finalidad de diseñar un nuevo instrumento de captación de datos que permitiera ahondar en la presencia de los momentos cognitivos bajo estudio. Para tal efecto participaron doctores y doctorantes del Pogrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, quienes ayudaron a dar forma definitiva al nuevo cuestionario con 20 preguntas y seis opciones en cada una de ellas.

La contribución de mayor relevancia en esta etapa de mejoramiento del cuestionario fue la ampliación de los tres momentos cognitivos originales a seis, incorporando un nivel denominado “orientación” en cada uno de los tipos cognitivos conocidos, como se ha explicado a detalle en la primera parte del informe.

Concluida la etapa de mejoramiento del cuestionario, se buscó donde llevar a cabo su aplicación, logrando obtener la colaboración de cinco organizaciones, tanto del sector público como privado en

el Estado de Chiapas, –que en el presente informe se prefiere conservar su anonimato–, a quienes se les presentaron los correspondientes informes de los estudios particulares.

La población que comprendió la investigación asciende a 1139 personas, de diferentes perfiles y puestos, provenientes de dichas organizaciones, constituyendo una muestra de conveniencia como se explicó en la sección correspondiente.

En relación con los resultados obtenidos en esta investigación, cabe señalar que no se estableció ninguna escala de momentos cognitivos como en la investigación original, procediéndose a determinar las frecuencias de cada uno de los seis momentos cognitivos establecidos, con la finalidad de observar las tendencias de aprendizaje de las personas en las organizaciones en estudio, montando un procedimiento metodológico que requirió un reagrupamiento de las opciones en cada pregunta ordenándolas de menor a mayor actividad reflexiva, es decir, en el orden en que aparecen en los cuadros de datos del informe, de la siguiente manera: orientación óntico, óntico, orientación ontológico, ontológico, orientación epistémico y epistémico.

En una segunda parte de la investigación se llevó a cabo un estudio que permitió la combinación o cruzamiento entre los seis momentos cognitivos y las variables de perfil, a saber: puesto, antigüedad en la organización, escolaridad, edad y sexo, con el objeto de determinar cual de ellas tiene mayor peso o presencia en los tipos cognitivos bajo estudio, como se muestra en la sección aludida.

Para quienes poseen el libro del autor *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas*, que representa la publicación de los resultados de la investigación doctoral de referencia realizada durante el año 2003, es pertinente hacer la siguiente aclaración.

En dicha investigación, en aras de ajustarme a los criterios de la metodología cuantitativa de constatar en la empiria la hipótesis central propuesta el “Aprendizaje organizacional probablemente se encuentre en uno de los tres siguientes momentos cognitivos: óntico, ontológico y epistémico”, procedí a comprobar dicha hipótesis con métodos estadísticos avanzados y la propuesta de hipótesis de trabajo en cada una de las hipótesis de investigación, que fueron cinco en total, así como el establecimiento de una escala de momentos cognitivos con rangos de cero a 30 con la finalidad de ubicar a las personas de acuerdo a las respuestas en los cuestionarios de investigación.

Esta etapa fue posible con la intervención del Dr. Enrique Vega Villanueva, profesor del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa, quien también participó en la fase de análisis de información del presente estudio.

Para efectos del análisis de la información de la investigación objeto de este informe se adoptó otro criterio. En lugar de buscar constatar una hipótesis de investigación, nos preocupamos por distinguir las frecuencias y porcentajes de personas que se ubicaron en uno u otro momento cognitivo de los seis establecidos en cada una de las organizaciones participantes.

Probablemente esto origine que en el estudio doctoral de referencia se identifique con bastante claridad el comportamiento de la variable con una distribución de 14 por ciento en el momento cognitivo óptico, 74 por ciento en el ontológico, y 12 por ciento en el epistémico. Mientras que el comportamiento de la variable en el presente estudio asciende a casi 70 por ciento en las opciones epistémicas, poco más del 26 por ciento en las opciones ontológicas, y menos del 5 por ciento en las opciones ópticas.

Un comportamiento diferente entre ambas investigaciones que exige al investigador profundizar en la búsqueda de las razones para explicar este fenómeno formulando de inicio las siguientes preguntas: ¿La causa fue el diseño del nuevo cuestionario?, ¿El número de preguntas? – cinco en el primero y 20 en el segundo–, ¿La decisión de hacer las preguntas en escala Likert del primer estudio en preguntas de opciones en el segundo?, ¿La decisión de ampliar de tres a seis opciones de momentos cognitivos?, ¿La amplia muestra encuestada? –174 personas en el primer estudio y 1139 en el segundo–, ¿Los tipos de organizaciones y perfiles de las personas que en ellas trabajan?, entre otras interrogantes a analizar.

Capítulo III. Estudio cualitativo en dos organizaciones.

1. Ejecución del estudio.

Esta segunda parte constituye el informe cualitativo de la investigación *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, proyecto patrocinado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep) de la Secretaría de Educación Pública, mediante el Programa *Apoyo a la Reincorporación de Exbecarios*, realizado por personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas.

El informe cualitativo se presenta en paralelo al informe cuantitativo en esta obra y contiene los resultados del estudio a través de preguntas a profundidad llevado en cabo entre el personal operativo, administrativo y de mandos medios, de dos organizaciones en Chiapas, de las cinco en que se realizó la investigación cuantitativa.

Este trabajo se concluyó en marzo de 2005, es decir, terminada la etapa del estudio cuantitativo en noviembre de 2004, y presentados los resultados a cada una de las organizaciones participantes, el equipo de trabajo se abocó al procesamiento de datos de la investigación cualitativa, mediante la captura o transcripción de la información de las cintas magnetofónicas al procesador de textos para después proceder a los métodos de reducción de información y búsqueda de temas, subtemas, conceptos y categorías, replicando la metodología utilizada en la investigación doctoral de referencia.

La ordenación de la información, después de realizadas las entrevistas grabadas en cintas magnetofónicas y transcritas en procesador de texto, es una de las tareas más desafiantes y cruciales en la investigación. Implica, en primer lugar, la búsqueda de conceptos genéricos entre la maraña de información obtenida en las respuestas de los entrevistados, una vez identificados los actores en grupos homogéneos, como son: personal profesionista de la CF, personal técnico de la CF y personal del SM.

La organización de los temas y conceptos encontrados durante la investigación cualitativa, desde los más genéricos a los de mayor especificidad, obedece a los conocimientos y experiencia que en el área del aprendizaje organizacional posee el investigador, mediante el procedimiento tradicional de reducción de información desde ideas genéricas hasta los conceptos concretos.

Una de las facetas más atractivas de la labor del investigador en la tradición cualitativa es escudriñar la realidad para acercarse a la comprensión de fenómeno del aprendizaje en la organización, vía la compilación de las experiencias que los actores han acopiado durante su años de práctica, traducida en valiosa información para interpretar las formas en que probablemente se genera el conocimiento en la organización.

El procesamiento de la información en la investigación cualitativa, a diferencia de los métodos cuantitativos, se lleva a cabo de manera más artesanal, utilizando solamente el programa para procesamiento de información cualitativa Atlas.ti en la etapa de construcción de relaciones conceptuales.

La característica principal de una investigación realizada con metodología cualitativa radica en que, a diferencia de la metodología cuantitativa, no se proponen hipótesis con la finalidad de comprobarse mediante el estudio de campo, más bien se establecen supuestos que sirven de guías para explorar en la empiria acerca del aprendizaje y las formas de generación de conocimiento en el contexto organizacional.

Por tal motivo, el supuesto central de la investigación cualitativa establece que pueden existir diversas formas de aprendizaje y generación de conocimientos en la organización, presentándose tanto en los niveles individual, grupal y organizacional, y tiene la influencia de circunstancias propias del ambiente de la organización.

La investigación mediante la metodología cualitativa tiene como propósito fundamental la búsqueda de nuevos acercamientos conceptuales emanados de la práctica –que explican el fenómeno en estudio y pueden representar hipótesis a comprobar mediante métodos cuantitativos– siguiendo ciertos supuestos o guías establecidos. Pero, ¿Cómo se lleva a cabo la investigación cualitativa?

La tradición científica ha otorgado un mayor peso a los métodos cuantitativos, toda vez que las ciencias físicas y naturales han demostrado mayores posibilidades de adaptación a los postulados de lo que se entiende por ciencia. Sin embargo, a partir de la aparición de los estudios en relación al ser humano en cuanto ser social, donde la tradición cuantitativa era incapaz de explicar la mayoría de los fenómenos en este campo, la investigación en ciencias sociales propició la aparición de los métodos cualitativos, iniciando una nueva tradición para el estudio de los hechos sociales.

La investigación en ciencias sociales da cabida a los dos tipos de metodología: 1) los métodos de investigación cuantitativos, con enfoque en la comprobación de hipótesis y demostración de causalidad, y 2) la metodología cualitativa, con un enfoque de generación de hipótesis, con mayor preocupación en el texto y en el contexto.

En la práctica, cualquier esfuerzo de investigación en el campo de los estudios organizacionales requiere de la participación de ambos métodos en mayor o menor medida. Desde esta óptica, las metodologías cuantitativas y cualitativas son paralelas, más que complementarias o divergentes.

Según Bryman (1989) la investigación cualitativa tiende a tener menos trato con los aspectos procesuales, supone la preparación rigurosa de una estructura dentro de los datos a recolectar, tiende a presentar la realidad organizacional como una amalgama inerte de hechos, la proximidad del investigador con el sujeto de estudio es mayor.

Dentro de la investigación cualitativa –sinónimo de *Estudio de caso*–, Silverman (1993) distingue cuatro métodos principales: observación, análisis de textos y documentos, entrevistas, y grabación y transcripción. En la presente investigación cualitativa se adoptó el método de entrevista a profundidad y las correspondientes etapas de grabación y transcripción, como se ha consignado en párrafos previos.

El instrumento de recolección de datos del estudio cualitativo se constituye de una *Guía de preguntas a profundidad* de 30 interrogantes, todas ellas relativas al aprendizaje en la organización, obviándose en la práctica algunas de esas preguntas para introducir otras cuestiones importantes en el momento de la investigación. Las entrevistas a profundidad, cabe señalar, se llevaron a cabo en los centros de trabajo de cada persona en las organizaciones participantes.

Elaborada la Guía de preguntas a profundidad, se procedió a buscar los escenarios donde llevar a cabo el estudio empírico, resultando dos organizaciones en Chiapas que nos proporcionaron amplias facilidades para la realización de las entrevistas en sus propios lugares de trabajo, y seleccionando a las personas a entrevistar con las características que el investigador solicitó. Agradecemos de antemano, todas las atenciones recibidas en esta fase de recolección de la información.

En relación a la ejecución del estudio cualitativo, para efectos de conservar la identidad de las organizaciones participantes, se adoptó un nombre ficticio para su denominación:

1) Compañía Federal (CF) y 2) Sistema Moderno (SM).

La decisión de optar por un nombre ficticio es porque se prefiere conservar la identidad de las organizaciones y personas participantes –quienes previamente fueron elegidos de acuerdo a atributos que el investigador consideró pertinentes–, con objeto de guardar la discreción que una investigación cualitativa requiere, toda vez que el estudio permite el acercamiento estrecho entre entrevistador y entrevistado para explorar y documentar las formas de aprendizaje de las personas en dichas organizaciones, y no es la finalidad revelar la identidad de los informantes.

En la primera de organización la investigación se realizó con 16 personas de diversos puestos, entre ellos, personal operativo, supervisores y gerentes de área, mientras que en la segunda se llevó a cabo con seis funcionarios de nivel supervisor y jefes de área. En total 22 entrevistas, de las cuales se malograron dos en la CF y una en el SM para hacer un total de 19 entrevistas procesadas para efectos del presente informe.

El procesamiento de datos cualitativos se llevó a cabo de manera tradicional, artesanal, transcribiendo en primera instancia todas las entrevistas obtenidas; en segundo lugar se procedió a la reducción de conceptos importantes por cada uno de los entrevistados.

En tercer lugar se identificaron las categorías por cada respuesta de las personas entrevistadas, para finalmente realizar un proceso de homologación de categorías por cada uno de los tres grupos en que se dividió la población entrevistada; a saber:

1er. Grupo: personal profesionalista de la CF, todos ellos ingenieros, con puestos de responsabilidad como son superintendente, gerente y supervisor, de género masculino, cinco en total.

2º. Grupo: personal técnico de la CF, con características de amplia antigüedad, formación hasta secundaria, preparatoria y carrera comercial, todos sobresalientes en relación al aprendizaje en la organización; seis de género masculino y tres de género femenino, nueve en total.

3er. Grupo: personal del SM, todos profesionistas, tres contadores públicos y dos ingenieros, con cargos de responsabilidad como supervisores y encargados de área; tres de género masculino y dos de género femenino, cinco en total.

El siguiente cuadro muestra la distribución de los grupos de trabajo:

Grupos	Número	Profesión	Género	Total
Profesionistas de la CF	5	Ingeniero	Masculino	5
Personal técnico de la CF	6 3	Técnico	Masculino Femenino	9
Personal del SM	2 3	Ingeniero Contador Público	Masculino Femenino	5
Total	19			19

Cuadro 58. Distribución de las personas entrevistadas en la investigación cualitativa.

Los totales por género suman: 14 hombres y cinco mujeres; en cuanto a profesionistas: siete ingenieros, tres contadores públicos. El personal técnico suma: seis hombres y tres mujeres.

La realización de las entrevistas, con grabadora tipo reportero, consumió en promedio poco menos de una hora de tiempo, y en algunos casos casi dos horas.

El trabajo más arduo en este tipo de investigaciones consiste en la captura de datos –proceso que exigió al menos dos meses de trabajo–, donde requerimos de las alumnas y alumnos que hicieron su servicio social colaborando en la transcripción y posterior inicio de búsqueda de dimensiones, conceptos y categorías.

A continuación se procede a la dilucidación de los resultados de la investigación estructurando el discurso de acuerdo a los conceptos genéricos, parciales y particulares en cada caso, argumentando el autor un comentario en cada concepto para dar cabida a la respuesta fiel del entrevistado, según su experiencia en relación con el aprendizaje en la organización.

En la mayoría de los casos se parte de conceptos establecidos previamente, como son los conceptos generales, para derivar otros conceptos de alguna manera intuitivos en distintos estudios y captados también en la presente investigación. Se incluyen conceptos de cierta novedad en relación al comportamiento de las personas frente a las posibilidades de trasladar conocimientos o su

generación en el contexto organizacional, cuyos conceptos serán explicados ampliamente en los apartados y secciones siguientes.

Esta etapa de búsqueda conceptual, es preciso señalar, es minuciosa, es la fase de mayor exigencia para el investigador, quien requirió adicionalmente cerca de dos meses para el análisis de la información proveniente de las entrevistas, con la finalidad de dar estructura teórica y pertinente a los hallazgos de la empiria, como lo muestra la figura de la página siguiente, que constituye la síntesis del trabajo cualitativo.

La figura representa el cuadro sinóptico que concentra la información acerca de la indagación en aprendizaje en las organizaciones, partiendo del tema genérico que es el aprendizaje organizacional, para catalogar tres subtemas generales:

- 1) el aprendizaje en la organización y sus circunstancias;
- 2) cultura organización y aprendizaje; y
- 3) la dirección y el aprendizaje en la organización.

Estos subtemas contienen a su vez un conjunto de conceptos encontrados entre las respuestas de las personas entrevistadas en las organizaciones participantes.

A continuación se ilustra el cuadro sinóptico conteniendo los temas, subtemas y conceptos encontrados durante el análisis de datos provenientes de la investigación cualitativa de campo.

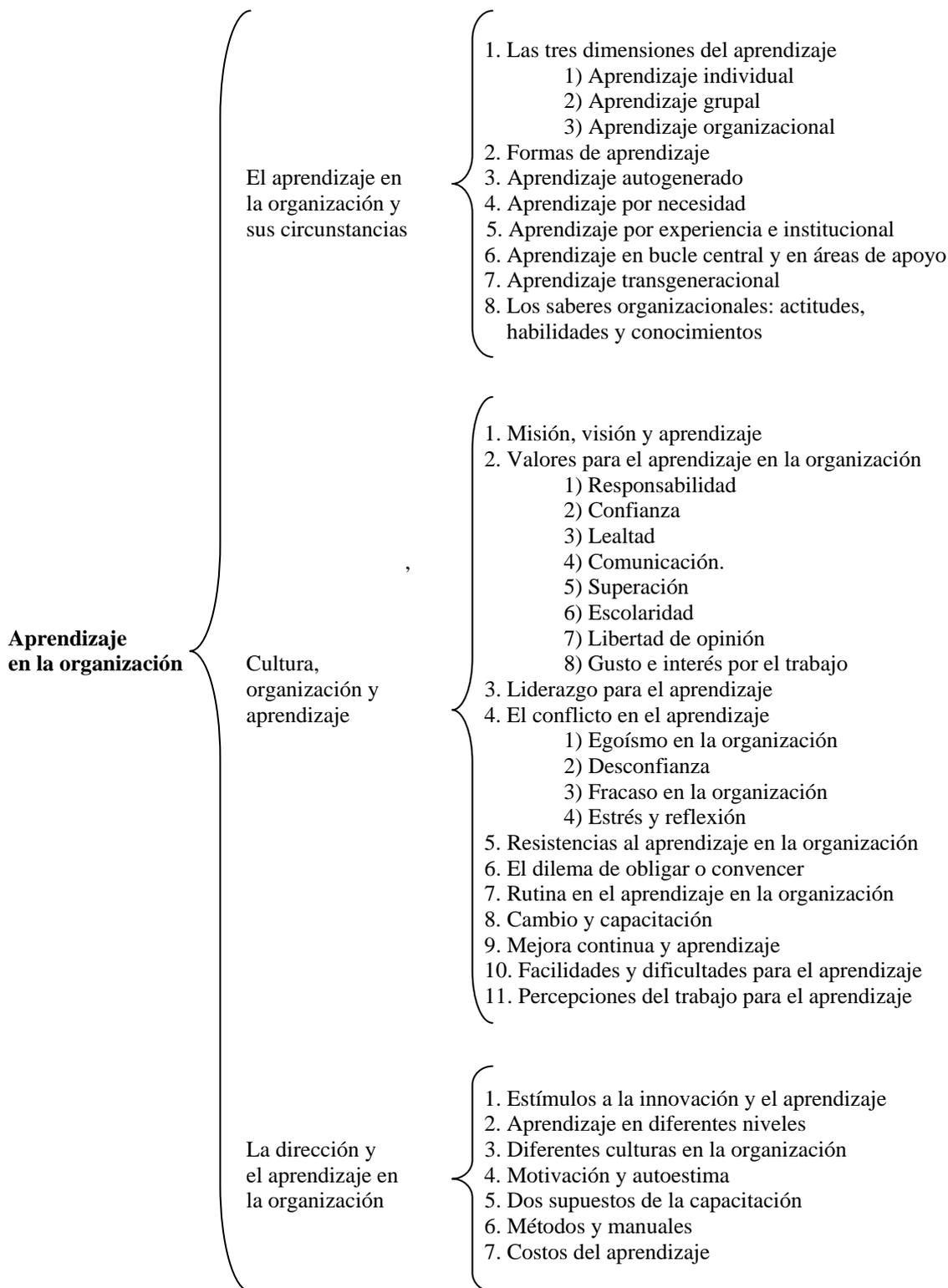


Figura 2. Cuadro sinóptico de las dimensiones, temas y conceptos.

2. El aprendizaje en la organización y sus circunstancias.

2.1. Las tres dimensiones del aprendizaje en la organización.

Con la finalidad de colocar sobre la mesa el debate de las cuestiones en relación al aprendizaje en la organización, es oportuno hacer mención que la mayoría de los autores sobre aprendizaje organizacional consideran tres dimensiones del mismo, a saber: individual, grupal y organizacional. En las siguientes secciones se incluyen los resultados a las preguntas que sobre este tópico se formularon a las personas de la muestra cualitativa en la Compañía Federal y el Sistema Moderno.

- Aprendizaje individual.

En relación con esta cuestión no se obtuvo referencias entre el grupo de profesionistas de la CF. En el grupo de personal técnico la mayoría considera que el aprendizaje en la organización primero es individual y después se hace grupal, aunque se retoman conocimientos de la propia organización.

En palabras de uno de los entrevistados:

“Yo estoy consciente que el aprendizaje es muy personal. Hay que ir aprendiendo en lo personal y de la organización, porque siempre vienen cosas nuevas que debemos aprender”.

Otras personas opinan que pueden aprender tanto solos como en grupos; es decir, aprenden de manera individual y después comparten con el grupo de trabajo, o bien aprenden en grupo cuando asisten a cursos de capacitación. Manifiestan que mediante el grupo el conocimiento se enriquece más porque puede ser recíproco y hay retroalimentación, el conocimiento es compartido

En el grupo de personas entrevistadas del SM aseguran que el aprendizaje ha sido más individual, han tratado de prepararse de la mejor manera, y en la medida de lo posible transmitirlo a la gente que está a su alrededor.

Una persona expresa la siguiente opinión:

“Pienso que la gente prefiere aprender sola, por el mismo egoísmo que hay”.

- Aprendizaje grupal.

Una de las constantes observadas durante el desarrollo de la investigación es que las personas del nivel profesionista de la CF exaltan las posibilidades del aprendizaje grupal como una de las mejores maneras de adquirir conocimientos en la organización. Entre algunas ideas que externan a su favor es que se crea un ambiente de confianza, tiene lugar una lluvia de ideas que aportan las personas, hay retroalimentación, las personas aportan ideas y los equipos deben ser pequeños.

Uno de los entrevistados lo expresa con las siguientes palabras:

“Por la experiencia que tengo aquí considero que en grupos, en equipo, porque así hay lluvias de ideas, cada quien aporta algo y aprendemos de todos. Es decir hay retroalimentación de cada uno”.

En relación con el número de personas que deben integrar los equipos, consideran que un grupo no mayor de siete personas es correcto para aprender una técnica nueva, porque se comparte más en grupo, se intentan más experiencias al mismo tiempo, como lo expone uno de los entrevistados.

“Yo considero que en grupos pequeños de cinco o siete personas y no de 30 o 40 personas, máximo de diez personas”.

Otra persona agrega:

“Creo que en grupos pequeños no se distraen mucho y aprenden mejor, entre ellos mismos se retroalimentan, se apoyan. En grupos grandes no le ponen la importancia debida a lo que están haciendo”.

Algunos profesionistas estiman que un centro de trabajo no se puede concebir sin grupos y equipos humanos. En muchos casos, afirman, que antes de cumplir con su función de jefe, tratan de cumplir con sus compañeros de trabajo como amigo, para fortalecer las relaciones del equipo de trabajo.

En relación con el aprendizaje grupal, el personal técnico de la CF acepta que en equipo el aprendizaje resulta mejor organizado, y cuando se realiza entre varios grupos, adquiere la característica de organizacional. Admiten que es muy importante trabajar en equipo, lo cual han aprendido hacer en la CF, sobretodo si los problemas a resolver son difíciles, se hacen comentarios entre los integrantes del grupo para buscar soluciones. En palabras de uno de ellos:

“Considero que sí se puede dar un aprendizaje organizacional por grupos de cada una de las áreas. Se transmite lo que se aprende de manera personal y grupal”.

Otra persona lo explica con las siguientes palabras:

“Se han formado los equipos de trabajo que nos facilitan bastante las cosas para aprender. Como equipo se aprende más que de manera individual, porque muchas veces si no se entiende, cuesta mucho poder seguirse desarrollando, y de esta manera los que saben comparten con los demás; de una idea surgen muchas y eso es lo que importa en los cursos”.

Una tercera persona comenta que seguramente los individuos reflexivos en la CF trabajarían en equipo y grupos aunque no hubiera una política para hacerlo así. Sostiene que en la CF se aprende más en equipos, porque se presenta el proceso de retroalimentación de las personas con mayor antigüedad.

La mayoría coincide en que las personas prefieren aprender en equipos o grupos, de tal manera que se escuchan y se proponen ideas para comentarlas. En equipo, afirman, se aprende con mayor seguridad, más rápido y no se quedan con dudas.

Uno de los trabajadores entrevistados es de la siguiente opinión:

“El trabajar en equipo y en una sola dirección también es cosa que se aprende. La importancia de lo que uno sabe radica en compartir el conocimiento. Eso es primordial, y no solamente el conocimiento técnico, sino también el resultado, es decir, compartir el

conocimiento de los resultados económicos o sociales, de acuerdo a la naturaleza de la organización”.

Entre el grupo de personas entrevistadas del SM, algunos optan aprender de manera individual, mientras otros se inclinan por el aprendizaje grupal o en equipo, y consideran que de esta forma se aprende mejor.

En palabras de uno de ellos:

“Definitivamente trabajar en equipo, porque cuando se trabaja en conjunto se acumulan mayores ideas y eso motiva a aprender más”.

Una de las ventajas del trabajo en equipo, dice una de las personas entrevistadas, es la posibilidad de delegar responsabilidades en los trabajadores. La mayoría de las personas entrevistadas consideran que se aprende mejor en equipo, y este aprendizaje comienza en la medida en que se les vaya enseñando a cada uno que deben compartir.

Una persona que da a conocer su conocimiento a otras personas, opina uno de los entrevistados, lo convierte en conocimiento grupal, y cuando este conocimiento se aporta al resto de la organización, se convierte en conocimiento organizacional.

Uno de ellos narra así su experiencia:

“Yo he aprendido mucho de mis compañeros, llegué a un puesto donde no conocía nada del área, nunca tuve un curso de inducción, sólo sabía que era un área de cobrar y administrar. Gracias a todos los compañeros fui aprendiendo, pero también mi entusiasmo y el querer saber. Hemos trabajado bastante; en primer lugar tenemos más unión y en segundo lugar, los hacemos pensar. La mayoría de la gente tiene mucha experiencia, con mucha trayectoria, entonces, las cosas se hacen de la mejor forma y todos hemos aprendido de todos”.

- Aprendizaje organizacional.

Entre el grupo de profesionistas de la CF, el aprendizaje en la organización es visto como la función de formación de las personas, a través de la integración de equipos de trabajo. El aprendizaje, sostiene, hace “diferencia” entre organizaciones y entre centros de trabajo, en el caso de la CF, tanto en las formas de aprender, actuar y trabajar.

En palabras de uno de los gerentes:

“Las personas sienten que ‘hacen’ su centro de trabajo, y eso crea un alto sentido de pertenencia, de ego, que defienden”.

Uno de los entrevistados pondera como trascendente las vivencias y aprendizajes adquiridos durante la infancia en el hogar, de las enseñanzas que le proporcionaron sus padres, tanto en el rubro de los conocimientos técnicos, como los valores, situación que lo definió en su vocación profesional y continúa aplicando hoy día aprendizajes adquiridos en el seno familiar. Lo manifiesta de la siguiente manera:

“Lo que aprendí de mecánica con mis padres influyó para que estudiara ingeniería mecánica. Pero también lo apliqué en mis primeros trabajos”.

En relación con los factores que pueden influir en la capacidad de aprendizaje, los profesionistas de la CF piensan sobretodo que influye el nivel de escolaridad que tengan los trabajadores, y que se aprende mejor cuando les explican primero las actividades y posteriormente se aplican esos conocimientos en casos prácticos. Así mismo, se trata que dentro de las áreas de trabajo se preparen todos los trabajadores, no solamente una persona, en una especie de conocimientos compartidos que se adquieren a través de la constante rotación de puestos de los trabajadores.

Con respecto al grupo de personas entrevistadas en el SM, coincide en afirmar que las posibilidades de aprendizaje en esta organización dependen del jefe inmediato o líder del grupo, clasificando y administrando las actividades. Las personas, aseguran, ejercen una influencia tanto positiva como negativa entre los demás. Asimismo, depende de la actitud del equipo de trabajo, aunque las personas son muy susceptibles y están renuentes a los cambios para hacer mejor su trabajo.

Es importante la rotación de las actividades en las personas o éstas en aquellas, afirman, de tal forma que todos sepan que hace cada quien en la organización y el trabajo no se vuelva monótono y se pueda hacer lo mejor y más creativo.

Algunos consideran que la escolaridad es factor importante en el aprendizaje. Uno de ellos lo expresa con las siguientes palabras:

“Yo creo que mientras más grado de estudio tenga mayor conocimiento tendrá, aunque sea el personal de menor rango”.

Aunque se tengan conocimientos básicos, opina otra persona, se pueden ir superando en la organización mediante el aprendizaje, y ésta también se supera al lado de los grupos de trabajo. Así, consideran, se da el crecimiento de las empresas.

2.2. Formas de aprendizaje.

En cuanto a las formas de aprendizaje en la organización, el grupo de profesionistas de la CF opina que la observación es uno de los medios de mayor recurrencia entre el personal operativo. Piensan que poca gente está acostumbrada a leer y por tal motivo aprende de la observación y la experiencia, principalmente observando las fallas y corrigiéndolas. Entre los comentarios más sobresalientes encontramos el siguiente:

“En mi opinión el aprendizaje empieza por observación, digamos que el 80% del aprendizaje consiste en la observación y práctica de ese proceso. En mi caso hay una combinación, por que yo he aprendido mucho de la gente, observando; pero también de las fallas que se nos presentan”.

De acuerdo con el grupo de personal técnico de la CF existen diversas formas de aprender en la organización, entre las cuales destacan la observación, el hacer y la experiencia. Uno de ellos afirma

aprender viendo los procesos de trabajo de las máquinas y observando como desarrollan el trabajo sus compañeros de equipo. Si no se llevan a la práctica los conocimientos, explica, éstos se olvidan. En la mayoría de los casos se requiere el trabajo en equipo, afirman, porque si alguien desconoce cómo hacer un trabajo, otra persona de su equipo de trabajo lo sabe. Cuando una persona quiere aprender, destaca uno de los entrevistados, se le hace un hábito, una actitud, el cual no se sabe de donde proviene; pero es un hábito de renovar lo que sabe personalmente y en equipo.

Otra persona expresa que aprende más observando, preguntando y buscando la manera de hacer mejor su trabajo, en ese orden. Los casos de emergencia en la empresa, aseguran, son oportunidades de aprender, y lo expone de la siguiente manera:

“Considero que la mejor forma de aprender es observando, preguntando, mediante la práctica, experiencia y con instructivos. Si es en grupo, es mejor y es muy importante estar atento”.

Otra persona entrevistada declara:

“Aprendo mejor observando, preguntando, escuchando con atención, utilizando todos los sentidos para poner atención, y haciendo las cosas”.

Las formas de aprendizaje, asegura alguien más, depende de lo que se quiere aprender: si es un manual, se aprende leyendo; si es una práctica, por ejemplo, un curso de computación, se aprende haciendo; si es para desarrollo personal o relaciones humanas, se aprende escuchando conferencias, participando en eventos de ese tipo.

El aprendizaje se facilita más cuando alguien le explica, sostienen los entrevistados. Cuando les proporcionan manuales para su lectura, la realidad es que la mayoría no los lee porque no tienen el hábito de la lectura. También son importantes los talleres y aprender mediante la práctica, consideran. Mientras otro manifiesta:

“He visto que el personal participa más cuando alguien les explica en cursos o congresos, y después mediante proyectos y talleres se practica lo aprendido”.

Las personas que se abstienen de preguntar tanto en el trabajo como en los eventos de capacitación, argumenta uno de los entrevistados, se debe a un conjunto de complejos, prejuicios y una autoestima muy baja. Otro grupo de personas manifiesta que su experiencia de aprendizaje ha resultado más favorable cuando se lleva a cabo en grupos de personas y haciendo las cosas en la práctica dentro de programas de cursos de capacitación. Uno de ellos lo explica así:

“Haciendo las cosas es como se aprende mejor. Si solamente veo como se hace y no lo desarrollo, se queda como en una memoria almacenado, pero no la practico. Entonces yo pienso que las dos formas de aprender son observando como lo hacen los demás y haciendo”.

Además de los actos de observación, la práctica y la experiencia, de acuerdo con los entrevistados, los instructivos, cursos y la iniciativa propia de aprender fuera de la organización son factores esenciales para el aprendizaje en la organización.

En relación con este tópico la mayoría de los entrevistados del SM, afirma que se constituye por una combinación diversa de métodos, donde se privilegian acciones como preguntar, la comunicación y el interés por querer saber, orientados al aprendizaje por propia cuenta. Una persona admite aprender fundamentalmente de la teoría y la práctica y lo explica con las siguientes palabras:

“Yo considero que en el aprendizaje se conjunta todo, aprendemos de los errores, de las experiencias, de la lectura, la enseñanza”.

Otra persona agrega lo siguiente:

“Es una combinación, observando, practicando, también en manuales, en libros e incluso se han manejado cosas que se solucionan bajo la aplicación de normas”.

2.3. Aprendizaje autogenerado o de propia iniciativa.

El aprendizaje por propia iniciativa es otro de los conceptos que sobresalen entre las opiniones del grupo de profesionistas entrevistados en la CF. Uno de ellos piensa que los primeros tres años de trabajo en la CF son esenciales para aprender de manera intensiva. Observan, además, como las personas que han sobresalido con su propio esfuerzo desde estratos sociales poco desarrollados muestran mayor capacidad de lucha, iniciativa y mejora continua, permitiéndoles escalar puestos en el escalafón de la organización. En palabras de uno de ellos:

“Estas personas piensan en futuros contextos personales y organizacionales y dirigen sus esfuerzos para alcanzarlos. En esto radica el éxito”.

Y manifiesta la siguiente experiencia:

“Hemos visto que las personas talentosas en el aprendizaje escolar no siempre son talentosas en la organización. Por el contrario los que traen un récord escolar poco brillante demuestran un gran potencial en el trabajo; regularmente fueron líderes en el deporte o en actividades sociales”.

En relación con el porcentaje de conocimientos que poseen producto de su propia iniciativa de aprender, algunos profesionistas explican lo siguiente:

“Yo considero que un 40 por ciento es lo que me enseñaron, 30 por ciento lo que aprendí por mi propia cuenta y un 30 por ciento lo que ya traía de formación”.

El grupo de profesionistas de la CF refieren que actualmente están enseñando primero la teoría y después la práctica de la forma cotidiana de hacer las cosas, para que las personas piense en sus propios procesos de aprendizaje.

En relación con este tópico, el grupo de personal técnico de la CF tiene respuestas diversas y se orientan a relatar sus comienzos en la mayoría de los casos como ayudantes, igual que todos los

demás pero querían tener más responsabilidades y se preocupaban por aprender más de lo que les enseñaban. La mayoría de los entrevistados admiten que aprendían viendo, preguntando y haciendo. Dar responsabilidades a los trabajadores, argumentan, es una de las mejores formas para propiciar el aprendizaje, aunque también han aprendido de los manuales de manera personal y en grupos de mejora continua con reuniones semanales.

Por otro lado, consideran que 40 por ciento es aprendizaje proveniente de la empresa debido a los cursos de capacitación impartidos y 60 por ciento se debe a su propio esfuerzo de aprendizaje, mientras que otros opinan lo siguiente:

“Podría decirse que un 50 por ciento es aprendizaje que me ha dado la organización y 50 por ciento es aprendizaje por mi propia iniciativa”.

Las personas entrevistadas en el SM consideran que el aprendizaje obtenido por su propia iniciativa es en muchos casos muy superior al que les ha proporcionado la organización y los porcentajes señalados van desde un 30 a un 80 por ciento. Entre los tipos de conocimientos que les han enseñado se encuentran los principios básicos, simbologías, materiales, instalaciones, etc. Uno de los entrevistados señala:

“Yo considero que un 60 por ciento es aprendizaje de mi propia iniciativa y un 40 por ciento es aprendido de las enseñanzas de mis compañeros”.

Las personas entrevistadas aseguran estar aportando actividades que se desarrollan en las áreas de trabajo, y con la finalidad de fomentar las actitudes de aprendizaje en la organización, establecen normas de rotación de personal en los diversos puestos para que aprendan los procesos del área y buscar formar trabajadores polivalentes.

Otra persona aprecia la actitud de correr riesgos en la organización con la finalidad de allegarse de conocimientos; y lo expone con las siguientes palabras:

“Siento que una persona que no corre riesgos simplemente nunca va a aprender y no podrá aspirar a mejores puestos”.

2.4. Aprendizaje por necesidad.

El aprendizaje por necesidad es otro de los conceptos que llaman la atención entre el grupo de profesionistas entrevistados en la CF, mencionando que se aprende de acuerdo a las necesidades que se van presentando, apoyándose de los manuales, y entre las respuestas más significativas encontramos las siguientes:

“Yo creo que también la necesidad puede impulsar al ser humano a aprender, sin ser obligado. Ante la inminencia de la jubilación de un trabajador en una área, las personas que se quedan generan gran necesidad de aprender, es gente con habilidades y buena fe”.

El aprendizaje en la organización, coincide la mayoría de los entrevistados, se presenta en todos los niveles de la jerarquía; no es privativo de algunos puestos superiores y todos necesitan aprender de todos.

Al menos en la experiencia de aprendizaje que refiere el grupo de profesionistas de la CF, existen elementos adicionales que hacen las veces de estímulos al personal para desear aprender, como es el caso de las comisiones a cursos de capacitación, otorgándoles suficientes días de viáticos, y si el evento es en una sede diferente de su lugar de trabajo, lo aprovecha de distracción y para salir de la rutina cotidiana. Muchas personas solicitan programas de capacitación para disfrutar de estas recompensas.

Uno de los gerentes entrevistados lo expresa así:

“El aprendizaje institucional es bueno porque la empresa está interesada en que aprenda, pero también porque va al curso a aprender y le sirve como incentivo para salir y conocer, y también les dan viáticos, por lo tanto es una combinación atractiva. Además sirve para estimular a otros a desear capacitarse”.

El aprendizaje por necesidad también tiene presencia entre el grupo de personal técnico de la CF; aprender es una necesidad, afirman, se requieren los conocimientos de los equipos, sistemas de trabajo y demás procedimientos y capacidades para realizar bien sus actividades. Uno de los interrogados admite:

“En uno de los puestos que desempeñé de recién ingreso a la empresa, aproveché la oportunidad para continuar preparándome y mejorando, como anteriormente había estudiado contabilidad privada, pude tomar mis libros y volver a recordar la contabilidad, y lo hacía por necesidad porque no me gustaba el trabajo que desempeñaba entonces”.

Consideran que el aprendizaje consiste en saber aprovechar las oportunidades que se presentan en el trabajo, buscarlas, sin esperar a que éstas lleguen de manera fortuita. Al menos en la CF, aceptan los interrogados, todas las personas tienen las mismas oportunidades de asistir a cursos de capacitación.

Uno de ellos acepta:

“Se me presentó la oportunidad de estar aquí en CF y entré de chofer, llevando diariamente personal. En la primera oportunidad que tuve de hacer examen para entrar al área administrativa, allí me quedé, aún cuando ganaba menos pero sentía que estaba más contento y podía aprender mucho”.

Quienes desean aprender, argumenta la mayoría de los entrevistados, buscan siempre una posibilidad de desarrollo, sin importar en qué organización se presente ésta. Pero al mismo tiempo aceptan que muchas personas no quieren superarse por temor a los exámenes en los cursos de capacitación.

2.5. Aprendizaje por experiencia e institucional.

De acuerdo con las acepciones que la Real Academia de la Lengua Española otorga al término experiencia, como el conjunto de conocimientos que se adquiere con la práctica, y como todo lo que es aprehendido por los sentidos y constituye la materia del conocimiento humano, se considera relevante dedicar un espacio suficiente para dar cabida a las argumentaciones encontradas entre el personal profesionalista de la CF en relación con las actividades de aprendizaje en la organización.

Los estudios del aprendizaje por la experiencia tienen su fundamento en los trabajos del filósofo norteamericano John Dewey (1859-1952), a principios del siglo XX, quien pregona los beneficios de este tipo de aprendizaje en su expresión de “aprender haciendo” o “aprender en la práctica”.

Durante la investigación realizada entre el grupo de profesionistas de la CF, se encuentra un conjunto de declaraciones que vienen a confirmar la solidez del conocimiento adquirido a través de las vivencias de los seres humanos en sus entornos, en este caso, organizacional. En voz de la mayoría de los entrevistados, la experiencia es la base del conocimiento en la CF, eso la identifica de las otras organizaciones.

Uno de ellos lo expresa con las siguientes palabras:

“Los conocimientos que acumulan las personas en una organización, traducida en experiencia, la identifican de entre las demás. En el caso de la CF, su experiencia es única, porque no hay otra empresa similar”.

Para la mayoría de los entrevistados el término experiencia lo entienden como aprender haciendo, coincidiendo en esta percepción con la de Dewey antes señalada. Se pueden traer los conocimientos básicos aprendidos en la escuela, explican, pero la experiencia se adquiere a través del trabajo diario. El conocimiento que poseen actualmente, opinan los entrevistados, se debe a la experiencia acumulada al desarrollar sus funciones.

Uno de los profesionistas lo expresa de la siguiente forma:

“De la universidad estoy aprovechando los conocimientos prácticos, para llevar a cabo mis actividades cotidianas ha contado principalmente la experiencia adquirida mediante la práctica y a través de las cosas que he observado, o de los conocimientos recibidos”.

La experiencia se puede obtener de diversas fuentes, coinciden otros profesionistas, y distinguen dos: la práctica, que representa un 80 por ciento, y los manuales, que serían el otro 20 por ciento. En este último sentido argumentan la necesidad de aprovechar los conocimientos provenientes de otras organizaciones en forma de manuales para enriquecer su experiencia y lo expresan de la siguiente forma:

“Los cursos de capacitación que proporciona la empresa son de alguna forma la experiencia que se toma de los manuales y procedimientos, de los conocimientos de los fabricantes, eso es muy favorable”.

De acuerdo con las respuestas del grupo de personal técnico de la CF, el aprendizaje experiencial es mejor, porque está de por medio el derecho, la necesidad del individuo de querer aprender y renovar sus conocimientos. Todos los días tienen la oportunidad de capacitarse por la vía de la experiencia, mientras que los cursos programados por la organización no siempre atienden las necesidades de aprendizaje de los trabajadores. La capacitación institucional debería ser más experiencial, exhortan a los directivos, más vivencial, pero conducida mediante una instrucción gradual.

Uno de los supervisores lo explica de la siguiente forma:

“Tratamos de proporcionar a la gente de recién ingreso de forma más digerida nuestras propias experiencias y las experiencias que nos fueron enseñadas, así como las políticas de la organización. Los inducimos a alcanzar los objetivos grupales y organizacionales”.

Otro de los entrevistados, si bien reconoce los beneficios del aprendizaje por medio de la experiencia, pondera también importante el soporte que este conocimiento puede obtener mediante la teoría, a manera de equilibrar ambos campos para alcanzar mayor competencia. Al respecto dice:

“Se enseña la habilidad y la destreza de forma empírica, las formas manuales; después se les explica el por qué y para qué, es decir, la teoría”.

De acuerdo con las expresiones de varios de los entrevistados, se puede entender que el concepto experiencia, al menos como se observa en la CF, ha evolucionado desde formas un tanto arcaicas y poco eficaces para el aprendizaje hasta erigirse como un auténtico baluarte del conocimiento y cultura de la organización.

Haciendo referencia a las formas de aprendizaje de hace dos o tres décadas, las personas relatan que antes aprendían la experiencia o las “mañas” de cómo hacer un trabajo manual, y esa gente aprendió con sufrimientos por el egoísmo y los maltratos del jefe inmediato. Uno de los supervisores lo expone con las siguientes palabras:

“Anteriormente, delante de un problema, las personas –que ya se retiraron por jubilación–, tenían conocimiento pero no querían que los demás lo aprendieran, se encerraron. Por ejemplo, si iban a abrir un equipo, digamos el regulador, le decían a su ayudante ‘ve a traerme esto’, y en lo que regresaba, ellos lo arreglaban para que no vieran. Yo lo veía muy mal, me tocó vivir esa situación”.

En relación con el aprendizaje que proporciona la organización, denominado en estudios previos como *institucional*, algunos entrevistados coinciden en ponderarlo como de suma importancia, donde lo ideal sería una combinación de éste aprendizaje con el experiencial, toda vez que los cursos institucionales son impartidos por expertos en la materia, mientras que los trabajadores asistentes a los cursos tienen serias dificultades para el traslado del conocimiento a sus compañeros de trabajo, y en consecuencia el conocimiento no se puede multiplicar, quedando solamente en quienes asistieron a los cursos originalmente.

En relación con el aprendizaje por experiencia e institucional, el grupo de personal técnico de la CF refiere que se aprende cuando se llega a la organización aunque se traigan conocimientos de otros lugares.

Tanto el aprendizaje por experiencia como el institucional son importantes, coincide la mayoría de los entrevistados aunque un grupo de ellos se inclina más por el conocimiento realizado en las áreas de trabajo, es decir, el experiencial, sin desestimar el conocimiento que pueden obtener de los cursos de capacitación mediante el programa de capacitación que la organización tiene implementado para el desarrollo del personal.

Los dos tipos de aprendizaje son importantes, opinan otras personas, sin embargo, el buscado por los trabajadores para mejorar su desempeño se valora más, porque se hace conciencia de lo que cuesta obtener ese aprendizaje, o sea, el aprendizaje experiencial. Uno de ellos lo expone con las siguientes palabras:

“Para mí los dos son importantes, porque si hablamos de experiencia estamos hablando de prácticas; y si hablamos de seminarios, estamos hablando de aprender teóricamente, entonces, las dos cosas son complementarias”.

En opinión de algunos entrevistados el aprendizaje experiencial es de arraigo fuerte, pero también el conocimiento bien obtenido en cursos de capacitación, porque “lo que bien se aprende nunca se olvida”, dicen. Así mismo, en el aprendizaje experiencial, aseguran, es importante el grado de interés puesto por la persona al aprender las cosas, porque va adquiriendo la confianza de buscar aprender en otras áreas de la organización. Uno de los entrevistados expresa:

“Yo pienso que el aprendizaje es un acto voluntario, personal, que los programas y cursos de capacitación son el ‘cajón’ (contexto facilitador) para aprender”.

Es más importante el conocimiento patrocinado por la organización por medio de los cursos u otros eventos de capacitación, aseguran algunos entrevistados, toda vez que son conocimientos aceptados y establecidos para la operación de la organización.

En palabras de uno de ellos:

“Es más importante el conocimiento que me proporciona la empresa, porque ya está establecido de cómo se deben de hacer las cosas y se obtienen óptimos resultados. Los trabajadores pueden innovar nuevos procesos y productos”.

En relación con el aprendizaje por experiencia y el institucional, las opiniones del grupo de personas entrevistadas del SM se encuentran divididas. Debería haber algún método o curso de inducción para los de nuevo ingreso, enseñándoles todas las áreas y principalmente las funciones de su área de trabajo, opinan algunos entrevistados. De acuerdo a como está organizada actualmente la empresa, considera otra persona, el aprendizaje es más de carácter experiencial, no hay un método y cada quien aprende por sus propios medios.

Las personas entrevistadas consideran que los dos tipos de aprendizajes favorecen el aprendizaje organizacional, privilegiando más el aprendizaje experiencial. Uno de ellos lo explica con las siguientes palabras:

“Los dos tipos de aprendizaje son importantes, van de la mano, tanto el experiencial como el institucional. Lo que aprenden las personas en los cursos de capacitación lo llevan a la práctica y avanzan en su trabajo”.

El aprendizaje experiencial es de mayor relevancia, admite alguien más, pues se refiere a la práctica cotidiana y experiencia, mientras que los cursos de capacitación son eventuales. Un funcionario lo expresa con las siguientes palabras:

“Definitivamente es de gran importancia el aprendizaje generado en una organización, porque se reúne una gran variedad de experiencias”.

2.6. Aprendizaje en bucle central y en áreas de apoyo.

Como resultado de la investigación doctoral sobre aprendizaje organizacional en la UAM Iztapalapa realizada por el autor, se propuso el concepto de *Aprendizaje en el bucle central y en áreas de apoyo*, donde el primero de ellos trata del aprendizaje que se refleja en el producto principal de la organización, el segundo se presenta en las áreas de apoyo o periféricas al producto central, como pueden ser las áreas de mantenimiento, administrativo, finanzas, calidad, vigilancia, etc.

Sobre este tópico, la mayoría del grupo de profesionistas de la CF coincide en afirmar que el aprendizaje en las áreas de apoyo debe ser igual al aprendizaje en la elaboración del producto central, porque es el objetivo final. En la CF argumentan, se maneja un estándar de cómo deben trabajar y de alguna forma todas las áreas tienen que interactuar para alcanzar el objetivo. En ese sentido, todas las áreas son muy importantes.

Uno de los entrevistados lo explica de la siguiente forma:

“Considero que intervienen muchos factores para llegar al producto final, donde todas las áreas son importantes para el aprendizaje”.

Algunos gerentes tienden a valorar más el aprendizaje directamente vinculado con el bucle central, aunque, aseguran, todos los demás trabajos son muy valiosos.

En relación con esta pregunta, el personal técnico entrevistado en la CF considera que ambos tipos de aprendizaje son importantes, porque todos los departamentos deben tener el mismo nivel de desempeño, trabajan de manera coordinada y giran alrededor del producto central, y si una área llega a fallar, puede afectar el funcionamiento del sistema en general. En palabras de uno de ellos:

“El aprendizaje en las áreas de apoyo es tan importante como el aprendizaje en el producto central. Todos los departamentos deben tener el mismo nivel de importancia, porque uno sin el otro no funciona y viceversa”.

Otro de los empleados manifiesta:

“El aprendizaje es igual de importante en todas las áreas, porque las cosas giran alrededor del todo, ya que si alguien falla todo lo demás no funcionaría. Desde el puesto más modesto hasta el de director es importante el aprendizaje”.

El aprendizaje debe tener la misma importancia en todas las áreas en que se soporta el producto de la empresa, aseguran, porque todas aportan e intervienen en el producto final, constituyen el conjunto de pasos o proceso para su elaboración y permite hacerlo de calidad uniforme.

En relación con la pregunta acerca de qué tipo de aprendizaje considera más importante entre el de bucle central y el de áreas de apoyo, la mayoría de las personas entrevistadas en el SM opina que ambos tienen la misma importancia; en algunos casos se pondera de mayor relevancia el de bucle central y en otros el de áreas de apoyo. Uno de los entrevistados manifiesta que el producto resulta con determinada calidad porque así se pensó, se planeó y realizó.

Lo explica con las siguientes palabras:

“Son importantes ambas cosas, mi cliente es el número uno de todos, para poderle dar mi servicio yo necesito hacer funcionar bien todas las áreas”.

Los dos tipos de aprendizaje son de igual importancia, admite otra persona entrevistada, porque se debe saber como es el funcionamiento y la imagen de la organización, el aspecto técnico que los rodea, todo es parte de un todo.

Alguien más pondera como de mayor importancia el aprendizaje en las áreas de apoyo porque considera que se puede generar conocimiento de calidad, y agrega:

“La innovación del producto depende de que todas las áreas de conocimiento alrededor son más fuertes, más importantes que las del bucle central”.

2.7. Aprendizaje transgeneracional.

En una figura que denomino *aprendizaje transgeneracional*, el grupo de profesionistas de la CFE aseguran contar con una política que les permite preparar a la gente para el momento de la jubilación de un trabajador; éste pueda dejar sus conocimientos en una especie de “escuela” a los demás trabajadores. En palabras de uno de ellos:

“Nuestra política al respecto es la formación del “reemplazo”. Si una persona se retira de la empresa, hay otro quién puede cubrir esa plaza y en las mismas condiciones. Para esto, lo más importante es la capacitación”.

Otro de los entrevistados manifiesta lo siguiente:

“En mi opinión el aprendizaje en la organización es una forma de ‘ir dejando escuela’ para las generaciones futuras”.

De acuerdo con el grupo de personal técnico de la CF, los trabajadores de mayor antigüedad deben enseñar a los de menor antigüedad, de tal manera que al llegar el momento de la jubilación su área de trabajo o departamento no quede desamparado. Uno de ellos lo detalla de la siguiente forma:

“Las personas de mayor antigüedad enseñan a los nuevos, es como se forman los equipos. Enseñamos a quienes nos siguen (en funciones) lo que sabemos”.

Una persona entrevistada lamenta que las personas con conocimientos acumulados se vayan de la empresa sin dejar gente preparada.

Otra idea en este sentido es denominada como *aprendizaje acumulativo*, éste se alcanza mediante la suma de pequeños logros de aprendizajes en forma individual o grupal, por experiencia o institucional, que de alguna forma se refleja en el trabajo mediante la suma de mejoras en los productos o servicios, referidos a conocimientos técnicos o habilidades de relaciones humanas.

Las personas de recién ingreso prefieren aprender de forma individual, aseguran algunos profesionistas entrevistados, toda vez que en un aprendizaje grupal los complejos y los prejuicios los inhiben para formular sus preguntas y temen caer en el error.

Otro entrevistado expresa estar convencido que el aprendizaje organizacional empieza con el aprendizaje individual, y lo manifiesta de la siguiente forma:

“El aprendizaje primero es individual, por medio de gente activa que aprende a través de la experiencia, después viene el aprendizaje del grupo. Sin embargo, para alcanzar un aprendizaje eficaz ese grupo requiere de poder alimentarse de ciertas gentes –líderes– que ‘jale’ a ese grupo”.

2.8. Los saberes organizacionales: actitudes, habilidades y conocimientos.

En otro apartado de la investigación *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas*, se propone la idea que los saberes organizacionales están conformados por las actitudes, las habilidades y los conocimientos, los cuales constituyen esferas de aprendizaje en los individuos, que las organizaciones otorgan mayor o menor peso para las actividades de aprendizaje. Al respecto el grupo de profesionistas de la CF coincide en afirmar que el saber más importante de entre los tres son las actitudes, porque el querer hacer las cosas conllevaría a lo demás, es decir, a los conocimientos y a las habilidades.

La actitud, aseguran, considerada como la capacidad de atención, de absorber con todos los sentidos las cosas, es primordial para aprender. La gente joven normalmente está más interesada en aprender, opinan, mientras la gente adulta tiene que cambiar su forma de pensar, aunque esta no es una empresa fácil.

De alguna manera la actitud es la predisposición de todo individuo para estar motivado y tener el sentido de competencia, además de ser reconocido por su trabajo.

El cambio de actitud proviene de la reflexión, aseveran los entrevistados, cuando se han propuesto hacer o aprender algo, cuando las personas se dan cuenta que no hay otra salida y necesitan estar involucrados y comprometidos.

Para otras personas las actitudes –propiedades internas de los individuos– se encuentran muy ligadas a las habilidades y en otros casos a los conocimientos, porque aunque quieran hacer las cosas pero no tienen las habilidades o el conocimiento de los procesos, estos pueden dificultarse. Con relación a los problemas de actitud que han enfrentado en sus esfuerzos de aprendizaje, tenemos el siguiente comentario:

“Anteriormente los problemas dentro de la empresa eran de actitud, gente muy negativa, reacia, poco cooperativa y mal orientada para no trabajar bien. Si la persona de alguna forma tiene mala actitud, así posea conocimientos y habilidades, automáticamente es negativa a la institución”.

Para cambiar a las personas hacia una actitud positiva, manifiesta el grupo de entrevistados, han optado el camino del diálogo, para hablar con la gente e insistir para buscar la forma de atender la situación. Al principio las personas no entendían que los querían ayudar, reconoce uno de los entrevistados, y había quienes en el proceso de tratar de cambiar sus actitudes, se convertían en sus enemigos hasta el grado de agredirlos físicamente.

Una parte importante en el proceso de cambio de actitudes, afirman, son las pláticas de relaciones humanas impartidas a los trabajadores con resultados muy satisfactorios, donde van adoptando actitudes positivas. Como afirma uno de los supervisores:

“Nuestro objetivo llegar a remover esa actitud de aprender para que se convierta en algo interno. En el caso de las personas reacias procedo a reunirlos con los proactivos o conversos, para lograr el intercambio de ideas”.

Otro aspecto importante valorado por los profesionistas entrevistados, aunque no al nivel de relevancia de las actitudes, son las habilidades tanto físicas como mentales, para muchas personas ligadas con las primeras y con los conocimientos. Una opinión que asocia juventud, actitud y aprendizaje, establece:

“El conocimiento que adquiere una persona en el trabajo, aparte de tener la habilidad de aprender, consiste en la edad y la actitud; entre más joven es, mayor conocimiento desarrolla”.

Otro comentario destaca la participación de ambas partes en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la organización de la siguiente manera:

“Debe haber disponibilidad de ambas partes, tanto de la persona que sabe y debe enseñar, como de la persona que quiere aprender y tenga deseos de hacerlo”.

En relación con la pregunta formulada al grupo de personal técnico de la CF acerca de cual de las esferas de saberes organizacionales consideran de mayor relevancia en sus actividades de aprendizaje en la organización, la mayoría pondera las tres áreas, con una mayor preferencia hacia las actitudes. Como afirma uno de ellos:

“Con la actitud las personas pueden trabajar aunque no se conozca la misión de la organización”.

De acuerdo con los entrevistados, las personas que no aprenden es porque les falta actitud, no tienen iniciativa. Según ellos las actitudes es lo más difícil para aprender. Algunas personas asisten a los cursos de capacitación, afirman, más por la crítica que por aprender, y no salen igual de “concientizados”.

La actitud, también identificada en este caso como la disponibilidad o voluntad de querer aprender, debe estar en primer lugar, según los funcionarios entrevistados; aunque, reconocen, muchas personas no tienen una buena actitud. En segundo lugar, colocan los conocimientos, y otros las habilidades. En palabras de uno de ellos:

“La habilidad se adquiere por medio de la experiencia a través de los trabajos realizados y el tiempo que uno le dedique”.

Otra persona manifiesta:

“La habilidad es también muy importante, es la forma de manifestar el conocimiento y la actitud. Lo más importante en el aprendizaje es la habilidad, considero, y en segundo lugar el conocimiento”.

El intercambio de habilidades, obtenidas de la experiencia o de la técnica, con los conocimientos que traen los profesionistas de la universidad, sostienen, ayuda al proceso de aprendizaje en la organización. Aunque es cierto que las personas pueden nacer con ciertas habilidades más desarrolladas, dicen, y aprender mejor las cosas. Depende también de dónde y cómo se han desarrollado. Los conocimientos son los que realmente tienen valor en la organización, opinan otras personas.

Uno de ellos lo pondera así:

“Considero que primero es el conocimiento, después las habilidades y por último las actitudes”.

Otro de los entrevistados asegura no atreverse a decir que una u otra esfera de aprendizaje es más importante. Su recomendación es aprender a manejar y equilibrar muy bien las cosas, buscar el equilibrio del aprendizaje no solo en el trabajo, sino también en el aspecto social, religioso, y lo explica de la siguiente forma:

“En relación con las actitudes, los conocimientos y las habilidades, no puede uno tener en abundancia una de ellas y estar carente de las otras porque perdería la razón o el buen juicio. Si tengo la habilidad para manejar un equipo de cómputo, pero desconozco los paquetes y cómo funcionan, si no tengo el conocimiento no va ser productiva mi habilidad”.

En relación con este tópico, la mayoría de los entrevistados del SM considera que los tres saberes organizacionales, como son conocimientos, habilidades y actitudes, tienen similar importancia en

los procesos de aprendizaje de las personas en la organización. Uno de los entrevistados lo expone con las siguientes palabras:

“Para mí las tres son importantes, pero cuando existe un problema de actitud negativa no se puede desarrollar ninguna de las otras dos. El requisito principal para aprender es querer”.

La combinación de las tres esferas de aprendizaje es lo ideal, afirma otra persona. Independientemente de tener actitud, la voluntad y por supuesto las habilidades. Aunque, sostiene, si tiene que elegir ubica en primer lugar las habilidades. En su opinión, los tres elementos o esferas van de la mano; y admite:

“Un trabajador puede tener disposición de hacer las cosas pero no tener las habilidades; y si tiene habilidades, a pesar de que no tenga el conocimiento, puede tener la voluntad de hacer las cosas de una forma o de otra”.

Una amplia mayoría de las personas entrevistadas se pronuncian por la actitud como la esfera de aprendizaje más importante en la organización, también llamada disposición para hacer las cosas, lo consideran como el factor que lleva a los trabajadores a realizar bien su trabajo. Uno de ellos lo explica de la siguiente forma:

“En relación con los conocimientos, las habilidades y las actitudes, considero que la actitud es la más importante para el aprendizaje, es como alcanzar una meta fijada anticipadamente”.

Las actitudes de las personas no son muy favorables para el trabajo y el aprendizaje en la organización, afirman algunos funcionarios, y exigirles se deben establecer reglas y normas de trabajo. Consideran importante tratar de cambiar la actitud de la gente, porque hay mucha gente que nunca conoce la misión, la visión de su organización.

En opinión de otra persona, lo más importante en la gente en la organización es su actitud; hay personas con muchos conocimientos pero apática, sin iniciativa. Los conocimientos hoy día, sostiene, se pueden obtener por diversos medios, inclusive Internet, y todas las personas están en posibilidad de acercarse a una computadora.

Uno de los entrevistados afirma haber establecido ideas para estimular el ánimo entre los trabajadores, porque asegura, quería verlos primero bien en su trabajo. En su opinión, el trabajo era considerado como una carga para muchos y había que cambiarles esa mentalidad con cosas sencillas, como a barrer y limpiar su área de trabajo, llenarles la mente de cosas positivas, y acercarse a cada uno de ellos mostrando preocupación por su situación laboral y familiar. Esto con el fin de buscar cambiar su actitud en la organización.

La actitud, coinciden los entrevistados, en buena medida se encuentra fundamentada en la educación, en las enseñanzas de valores inculcados en la familia, así como de las experiencias

personales de cada individuo, lo que orienta su actitud hacia una posición positiva o negativa. En una actitud transparente, una persona comenta:

“Yo he tenido la disponibilidad de querer aprender y la empresa ha tenido la disponibilidad de mandarme a aprender”.

Ciertos trabajadores son muy entusiastas, observan algunos funcionarios entrevistados; “les ha caído el veinte” y le echan ganas al trabajo, pero los demás continúan en un eterno descanso. En su opinión, para las personas positivas los esfuerzos de aprendizaje es ganar experiencia, ganar tiempo, mientras que para las personas negativas representa una pérdida de tiempo. La desintegración familiar prevaleciente en muchos hogares en México, afirman, ocasiona una actitud negativa en las personas, lo cual se refleja en el trabajo. Uno de ellos lo describe así:

“Las personas con cargas emocionales negativas ya lo traen desde la familia, no precisamente de la escuela”.

Otro grupo de funcionarios entrevistados pondera como fundamental para el aprendizaje organizacional al conocimiento, considerándolo trascendente para el crecimiento de una empresa; entre más conocimientos tengan las personas pueden solucionar de mejor manera sus problemas.

Otra persona alineada con la idea del conocimiento declara que se deben analizar los procesos en los que intervienen los trabajadores, debiendo conocer como se ejecuta el proceso sin errores. Si se desconoce el conjunto de actividades que se operan en el trabajo, no se pueden establecer tiempos para su realización.

2.9. La actividad reflexiva y el aprendizaje en la organización.

En estudios anteriores en relación con el aprendizaje organizacional se propuso que las personas generadoras de conocimientos utilizan la reflexión en sus actividades de aprendizaje y son quienes aportan nuevas ideas en la organización, mismas que se constituyen en nuevos productos, sistemas y servicios.

En dicha disertación se plantea la posibilidad que estas personas son reflexivas, es decir son conscientes y monitorean su propio proceso de aprendizaje, son capaces de generar un metaaprendizaje. Adicionalmente, poseen un sólido código de valores, consideran valiosos los propósitos estratégicos de misión y visión de la organización, y aprecian al aprendizaje organizacional como una ventaja competitiva estratégica.

Los resultados en la presente investigación en relación con las actividades reflexivas de las personas no son tan abundantes como pensamos originalmente. Entre el grupo de profesionistas de la CF, uno de los entrevistados argumenta lo siguiente:

“Las personas reflexivas analizan cual es la tarea, la acción a realizar, y buscan cuál es la mejor manera de obtener resultados con la ley del menor esfuerzo. La reflexión es fijar un esfuerzo para hacer mejor las cosas”.

Otro comentario en relación con las personas reflexivas es el siguiente:

“Las personas reflexivas son gente positiva, no se mete en problemas laborales, más bien se entrega a su trabajo, porque le gusta. En esta empresa hemos logrado que las personas reflexivas se constituyan en instructores y empiecen a dejar su conocimiento acumulado durante años”.

En relación con las aptitudes reflexivas de las personas ante los postulados de misión y visión organizacionales, los entrevistados consideran lo siguiente:

“La gente reflexiva es así por naturaleza, no tanto por la introducción de la misión y visión de la organización. Es creativa de manera natural, aunque desarrollan sus capacidades por medio del trabajo en grupos, equipos y círculos de calidad”.

Otra opinión sobresaliente en relación con las personas reflexivas y su impulso hacia la cultura de mejora continua es la siguiente:

“Las áreas de la organización se mueven con dinámicas diferentes hacia la cultura de la mejora continua. La gente reflexiva se mueve con mayor rapidez, porque son creativas de manera natural”.

Entre el grupo de personal técnico de la CF, los entrevistados admiten que es importante reflexionar para alcanzar nuevos conocimientos en la organización. La reflexión, afirman, es una especie de “don” que tienen algunas personas de aguzar los sentidos, permitiéndoles analizar las actividades que van a desarrollar, asignándoles un orden de prioridad.

Otra persona invita a sus compañeros de trabajo a dedicar un poco de tiempo para si mismo para reflexionar, y en sus propias palabras:

“Para hacer un autoanálisis como persona, como trabajadores, vamos a estar más despiertos para aprender cosas mejores de nuestras actividades tanto en casa como de la empresa, y eso va a redundar en beneficio de nuestra familia, de la empresa y del país”.

En relación con la pregunta acerca del aprendizaje que puede generarse fuera de la organización, los entrevistados aseguran haber encontrado soluciones a problemas del trabajo fuera de la organización; ya sea en el hogar, durante el sueño o en la madrugada. Sugieren que muchas ideas surgen fuera del trabajo, porque al momento de surgir el problema hay mucha presión y las personas se bloquean, por lo tanto no piensan con la claridad suficiente. En palabras de uno de los entrevistados:

“En mi opinión un trabajador por equis razón se adentra tanto en el problema que llega a saturarse, a presionarse mucho consigo mismo y se bloquea. En el trabajo la presión puede hacer que uno se bloquee”.

Una persona comenta bloquearse con frecuencia durante la jornada laboral por las presiones del trabajo; pero tiene una forma muy propia de aprender de si misma que se ha venido desarrollando a

través de los años. Otro funcionario afirma que cuando tiene una duda de su trabajo o un problema personal, las ideas le llegan por la madrugada, argumenta que “se le prende el foco”, como con “centelleos”.

Una recomendación importante realiza un entrevistado en el sentido de aprender a estar tranquilo, a ser relajado, a tomar las cosas con normalidad, muy naturalmente para que su “forma de pensar” no se bloquee. Y sostiene:

“La persona que se presiona llega a perder el control, y quien no sabe controlarse empieza a gritar o a mandar de una manera muy déspota. Eso no debe suceder; debe de estar tranquilo, considerando que si no cuenta con la solución, sí la está buscando”.

Uno de los entrevistados expresa que sí sucede el aprendizaje reflexivo en horas de vigilia. En su caso procede a tener una libreta en la oficina, la cual siempre lleva consigo donde va, apuntando sin profundizar en el tema. Asegura otro empleado que cuando se retira del trabajo y queda un asunto pendiente de resolver, se va pensando y meditando acerca del problema y su solución. Uno de los entrevistados afirma:

“Yo considero que se piensa mejor (fuera del trabajo) porque no tienes el *estrés* y la movilidad como en el momento del trabajo”.

En relación con este tema el grupo de personas del SM sugiere que los trabajadores deberían pensar en nuevas formas de trabajar, otros procesos, ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, recursos en general, y entonces se lograría el éxito más pronto. Pero, argumentan, ese es uno de los grandes defectos que tienen las organizaciones, porque la mayoría están acostumbrados hacer solamente lo que les enseñan y son muy comodinos o muy enmarcados. Uno de ellos comenta su vivencia con las siguientes palabras:

“Aquí entre nosotros, que tenemos gente a nuestro mando es mucho más difícil, pero ya en la tardecita, más tranquilo, es cuando podemos pensar, planear, organizar las cosas y también los sábados porque son muy tranquilos”.

Otra persona acepta reflexionar frecuentemente sobre los problemas suscitados en el trabajo y debe tener un espacio para pensar y clarificar sus ideas para desarrollarlas. En ocasiones, dice, ha llegado a soñar la respuesta a un problema, y cuando se despierta anota la solución, y al día siguiente al llegar al trabajo puede resolver el problema. Esto puede suceder solamente en personas con alto valor de responsabilidad en su trabajo.

Alguien más afirma irse tan “enfocado” en el problema, estando en cualquier otro lugar ajeno a la empresa, trayendo dicho asunto en la mente.

3. Cultura organizacional y aprendizaje.

3.1. Misión, visión y aprendizaje.

En relación con los postulados organizacionales de misión y visión para la planeación estratégica de la organización, el grupo de profesionistas de la CF coincide en afirmar que se pueden distinguir tres clases de personas en la organización:

- 1) quienes no necesitan de la misión para aprender, no tienen ningún problema,
- 2) quienes necesitan de la misión para convencerse y cambiar de actitud, y
- 3) quienes no creen en los postulados y no desean cambiar.

Algunos funcionarios entrevistados declaran que tanto la misión y la visión –que se constituyen en motivadores de los trabajadores– como los valores, favorecen el aprendizaje en la organización. En la CF, aseguran, se ha tratado de inculcar a través de la capacitación proporcionada al personal, buscando la forma de convencerlas para propiciar su desarrollo profesional y personal y crean en la institución.

En opinión del grupo de personal técnico de la CF, la misión y la visión son planes que tienen los directivos para el mejoramiento de la empresa. La visión es algo que está más allá, algo a alcanzar, la misión es una lucha constante como ser humano, trazando metas y haciendo el esfuerzo por alcanzarlas.

Destacan la importancia de tener la misión y la visión, explicando el por qué y para qué existe la organización y en beneficio de quién, qué se hace y para quiénes. La misión es un sentido de servicio a todo: compañeros, directivos, clientes, organización, etc.

En relación con las premisas de misión y visión en la organización para el aprendizaje, las personas con deseos de aprender y superarse, afirma la mayoría de los entrevistados, sienten tener una misión de aprender, una misión personal, una misión hacia la empresa y desarrollarse. Las personas con deseos de superación, dicen, lo hacen aunque no haya una misión y una visión de la organización.

Para aprender no se requiere tanto de la misión y visión de la organización, sugiere uno de los entrevistados, porque consiste en el deseo propio de querer superarse. Los sujetos con iniciativa obedecen más a su disponibilidad y actitud para aprender que a la misión de la empresa. En palabras de uno de ellos:

“La persona proactiva, inquieta, con iniciativa y mejora continua, no necesita de las propuestas de la empresa, porque dentro de la visión de una persona así, ya tiene una misión, sabe o pretende saber hacia donde va, que es lo que desea”.

La opinión de otro trabajador es la siguiente:

“Pienso que la misión y visión son importantes para aprender, sirven de orientación y punto de partida a las personas que desean aprender”.

Alguien más argumenta que la misión y la visión tienen una importante influencia en el aprendizaje, funcionan como guía, permiten un conocimiento de mayor alcance para servir mejor a la organización, a los clientes y al país; y conforme le van enseñando las cosas, se va creando la misión. Observa el sentido de la misión en relación de trabajadores completo, con las siguientes palabras:

“El trabajador completo debe de tener la disponibilidad, la visión y la sed de seguir aprendiendo, y nunca vamos a decir que somos trabajadores completos o muy especializados en algo, puesto que nunca terminamos de aprender”.

De acuerdo con el grupo de personas entrevistadas en el SM en relación con la pregunta acerca de la importancia de la misión y visión de la organización para el aprendizaje en la organización, la mayoría coincide en reconocer su relevancia para los trabajadores, a quienes, deben preparar en ese sentido porque no están suficientemente difundidos los propósitos estratégicos, aseguran. Consideran que las personas reflexivas y propositivas no los requieren tanto y son quienes deben servir de guía a los demás, conjuntamente con gente con experiencia e iniciativa en la organización. Uno de ellos lo explica con las siguientes palabras:

“Yo creo que si es importante, es como un camino a seguir porque una persona podrá querer y tener muchos objetivos, tener mucho entusiasmo, mucho que aportar, pero si no tiene una visión de a donde quiere ir, está perdido en el espacio y el tiempo”.

3.2. Valores para el aprendizaje en la organización.

Las personas generadoras de nuevos conocimientos, sostiene el grupo de profesionistas en la CF, poseen un código de valores más sólido que los demás, tienen una conducta social más ecuánime, son austeros y respetan las normas sociales. Se distinguen por los valores diferentes de los demás.

Los principales valores que identifican en las personas proactivas son la entrega, la responsabilidad, la honestidad y el compromiso; la disponibilidad de tiempo en cualquier momento, siempre quieren mantenerse ocupados. Están comprometidos con la institución, con el trabajo y con la misión; tienen un alto sentido de la ética; reconocen sus errores, son disciplinados. Uno de ellos comenta:

“La responsabilidad que una persona tiene en la organización se encuentra en relación al puesto; entre más alto es el cargo, mayor es la responsabilidad”.

A medida que avanza el tiempo respecto de la organización, observan los gerentes, las personas de reciente ingreso parecen poseer valores diferentes. Las personas responsables, aseguran, se ponen la camiseta del trabajo a desempeñar, los demás rehúyen de su propio trabajo y obligaciones.

Uno de los gerentes asegura pedir humildad a los trabajadores, y lo expresa así:

“Les propongo ser humildes, con humildad se aprenden las cosas dentro de la empresa; uno aprende del trabajador, de la experiencia que tiene; la experiencia la combinamos con el conocimiento, la herramienta obtenida en la escuela. Es muy importante eso, la gente conoce, pero si uno moldea todos estos factores, los resultados son mejores”.

Uno de los valores más ponderados por el personal directivo de la CF es la libertad de trabajo. Como refiere uno de los gerentes:

“Hay libertad de trabajo en todo momento, pero cuando se extravía el objetivo o la disciplina se relaja, la dirección interviene para reencauzar el aprendizaje”.

En relación con este tema el grupo de personal técnico de la CF asume que todas las personas poseen un código de valores, aunque algunos tengan dificultades para manifestarlos. Existen valores primordiales para el ser humano, consideran, que debe corresponder al ser trabajador en una organización.

En relación con el código de valores que poseen las personas generadoras de conocimiento en la organización, uno de los entrevistados atribuye:

“Sí, tienen valores más sólidos que los demás, porque la empresa a todos nos da la oportunidad de poder superarnos y solamente algunos lo hacen”.

El aprendizaje en la organización está supeditado a la educación recibida durante la niñez, afirma un grupo de funcionarios entrevistados, y representa el soporte de la conducta del ser humano. Uno de ellos es de la siguiente opinión:

“Las cosas son de acuerdo al valor que uno les asigne, es la verdad de una persona, pero no es una verdad universal, para otra persona tiene otro valor. Los principios fundamentales como la enseñanza de los padres son básicos y representan la base para el desarrollo de la persona en la organización. Cuando se llega a una empresa se demuestra la educación que se tiene; trabajar con honradez, con honestidad, con responsabilidad, ser lo más transparente posible, porque no hay punto intermedio en el caso de los valores”.

En palabras de otra persona entrevistada, las personas que aprenden en la empresa:

“Son más ‘aventados’, eso es una característica ausente en otros que somos más vulnerables o sensibles. Por ejemplo, cuando obtienes una respuesta negativa ante una propuesta tuya, es razón suficiente para dejar de hacer proposiciones de trabajo, aunque se tenga la idea correcta”.

De acuerdo con el grupo de personas entrevistadas en el SM, en relación con la cuestión axiológica, la mayoría coincide en afirmar que es importante un sistema de valores para el aprendizaje. Las personas reflexivas en la organización seguramente tienen un código de valores más sólido que los demás, y entre esos valores destacan la responsabilidad, el respeto, la honestidad y la honradez.

Cada quien tiene su propia escala de valores, afirman otras personas, y en su opinión, entre los de mayor importancia se encuentran la eficiencia, la puntualidad, disciplina, la responsabilidad, la disponibilidad, el éxito, calidad en el trabajo y el querer hacer bien las cosas. En palabras de uno de los entrevistados:

“Las personas propositivas deben tener un alto valor humanitario, en el sentido de responsabilidad para desarrollar bien su trabajo”.

Los valores deben ser el resultado de la educación en el hogar, sostiene la mayoría de los entrevistados, los valores demostradas por las personas en la organización son el reflejo de la enseñanza de sus padres desde las edades tempranas.

En palabras de uno de los entrevistados:

“En el aspecto muy personal, desde edad muy temprana se nos “plasman” los valores, y difícilmente los pierde uno”.

Otra persona afirma:

“La persona trae ya una forma de ser por la educación en el hogar y difícilmente cambia. Los valores que nos inculcan en el hogar son fundamentales”.

Otra opinión apunta en un sentido semejante; los valores obtenidos en su casa, asegura, los proyecta en su trabajo. Eso es muy importante, dice, porque permite el ambiente de camaradería entre la gente. El comportamiento del individuo en la empresa, enfatiza, es acorde a sus valores y características muy propias. Hay personas, sostiene, que se destacan por ser buenos servidores públicos y conocen el significado de la palabra responsabilidad. Piensan que existe lealtad y honestidad hacia la empresa y consigo mismos. Uno de ellos establece:

“Ser honesto consigo mismo, es no necesitar que alguien te cuide, que alguien te diga ‘échale ganas a tu trabajo’; tienes que innovar tu trabajo”.

Las personas con sólidos valores morales en la empresa, afirman:

“Se caracterizan por demostrar una alta seguridad en sí mismas para tomar decisiones de trabajo y en su vida personal, no temen hacer frente a una situación de despido porque confían en su capacidad y se encuentran automotivadas para trabajar en cualquier lugar. Como parte de su estructura de valores tienen fe en que las cosas siempre serán positivas buscando otras perspectivas o el lado bueno de las situaciones. El individuo es responsable de sus actos y de crearse sus propias posibilidades de éxito o de fracaso”.

Uno de los funcionarios entrevistados, abunda:

“Cada quien es único en la vida, y cada quien se pone las facilidades o las trabas para salir adelante y ser feliz”.

En relación con las manifestaciones de valores en la organización, los entrevistados celebran que haya personas con mucha iniciativa para trabajar, de hacer, de crecer y de aportar lo mejor de ellos, a la vez lamentan que sean muy pocos. Los directivos, expresan, desean que todos fueran como estas personas propositivas.

Pero las cosas se dificultan cuando en las áreas de trabajo se presentan obstáculos, y los empleados se apegan en demasía a las normas y cláusulas, es decir, se burocratizan. No se pueden proponer

mejoras en los sistemas de trabajo, afirman, cuando la gente es necia e influye mucho el bajo nivel escolar, aunque se las ingenian para fortalecer los valores en la organización.

En los siguientes párrafos se detallan los valores de mayor referencia entre los grupos entrevistados en ambas organizaciones. El orden en que aparecen no implica relevancia alguna.

a) Responsabilidad.

El grupo de personal técnico de la CF considera que la responsabilidad, además de la honradez y el cumplimiento, es uno de los valores más destacados y argumentan que la gente responsable es la que quiere aprender cada día más. Esta característica de responsabilidad, afirman, interviene en su superación, es la base de todo progreso en la organización, admiten, y representa el principal fundamento tanto en la vida diaria como en el trabajo. Lo consideran como el valor más importante en el aprendizaje organizacional. Uno de los entrevistados razona en el siguiente sentido:

“Estas reflexiones son el resultado de mis observaciones en la vida diaria, de mi experiencia. Hemos personas que no le damos importancia a las cosas, y eso entristece porque el hecho de no estar en el mismo “canal” repercute en nuestras actividades. No me puedo comprometer por las obligaciones de otra persona, no puedo asumir una mala responsabilidad. El comportamiento de cada uno viene a afectar el desempeño del grupo de trabajo, pero no puedo oponerme, no puedo solucionar ese problema”.

b) Confianza.

En relación con el grupo de personal técnico de la CF, la mayoría de los entrevistados considera que la confianza es el factor más importante en las iniciativas de aprendizaje de los individuos y proponer nuevas ideas en su rutina de trabajo. La confianza representa un patrimonio entre los trabajadores, la cual es difícil obtener y cultivar. La confianza que un jefe pueda tener a los trabajadores hace las veces de un facilitador para el aprendizaje, y en caso contrario la falta de confianza resulta un inhibidor para los esfuerzos de aprendizaje.

Uno de los entrevistados refiere:

“Anteriormente la actitud autoritaria de los jefes evitaba que aprendiéramos; ahora conformamos un equipo de trabajo entre todos los niveles de la empresa, compartiendo responsabilidades hacia un mismo objetivo”.

c) Lealtad.

En opinión del grupo de profesionistas de la CF, la lealtad es un valor muy apreciado en las organizaciones y los directivos desean que sus trabajadores sean leales. Sin embargo, afirman, las personas cambian de trabajo con relativa facilidad, menospreciando el mérito de la lealtad.

¿Qué pasa con el personal de la CF en relación con la lealtad y los importantes cursos de capacitación que reciben? ¿Está comprometido con la organización o solamente vela por sus intereses personales?. Ante estas cuestiones, donde la lealtad es considerada una transacción de

beneficio recíproco entre el trabajador y la organización, algunas de las respuestas del grupo de profesionistas entrevistados en la CF son las siguientes:

“Hay quienes se retiran de la empresa una vez capacitados, no tienen el valor de la lealtad, no tienen compromiso ni la camiseta de la organización”.

Algunas organizaciones, reconocen los profesionistas de la CF, se “roban” el talento de otras para no invertir en capacitación, viviendo así en el error; organizan programas de capacitación solamente cuando les beneficia económicamente, esquema que no representa un crecimiento real de la misma y de los trabajadores. En cambio, en las organizaciones donde se vive un clima de superación permanente para todo el personal, difícilmente la gente capacitada se retira, porque las personas, en la mayoría de las áreas, tienen muchas posibilidades de desarrollo. Uno de los entrevistados explica:

“Aquí somos una empresa pública y somos parte de un programa establecido de capacitación, parte importante de la formación de las personas, la gente lo tiene muy claro, lo sabe”.

d) Comunicación.

La comunicación, elemento fundamental en todo tipo de relación humana, representa un papel primordial en los procesos de aprendizaje en la organización, y los profesionistas de la CF refieren arreglar las diferencias entre las personas a través de pláticas para buscar el cambio de actitud. La comunicación, coincide mayoría de los entrevistados, representa un elemento imprescindible para el aprendizaje en la organización, para generar los procesos de transmisión de pensamientos, transmisión de ideas.

La comunicación es fundamental entre todas las áreas de la empresa, asegura el grupo de personal técnico de la CF; entre niveles, entre jerarquías y aún más entre los propios compañeros del mismo nivel. En palabras de uno de los trabajadores:

“La comunicación con los superiores es muy buena, están abiertos, reciben la información y nos escuchan. Es base fundamental, no solo en el trabajo, sino también en el hogar”.

Otro de los entrevistados del grupo de personal técnico de la CF pone de relieve la importancia de reunir a personas de diferentes áreas que no se conocen entre sí para saber de sus actividades, compartir conocimientos y hacer nuevas amistades.

La comunicación es básica en el aprendizaje, afirma otra persona, porque no puede haber aprendizaje sin comunicación, mediante la cual se comparte; representa una tarea fundamental de la dirección. La comunicación entre grupos y equipos de trabajo, es lo más elemental que debe existir en la organización.

En relación con el personal del SM, la mayor parte de los entrevistados considera que la comunicación entre las personas en la organización es fundamental para los procesos de aprendizaje

y para el trabajo, toda vez que representa el intercambio de opiniones y el enlace entre todos para la solución de problemas.

La comunicación, aceptan, participa en el aprendizaje mediante el proceso de preguntas por parte del aprendiente y las respuestas del lado de quienes saben. El aprendizaje y el desarrollo tanto individual como de la organización, dependen primordialmente de la calidad de comunicación organizacional.

Otra persona subraya la importancia de atender las inconformidades suscitadas entre el personal con la finalidad de lograr un ambiente de armonía en la organización, buscar una “química” entre los compañeros de trabajo, considerar los problemas personales y cumplir las promesas al personal.

La falta de comunicación, establecen los entrevistados, conduce al aislamiento de las personas dentro de la organización y evita dar seguimiento a los asuntos prioritarios en las propias instalaciones y con sus clientes. La comunicación, admiten, permite llegar a acuerdos entre dos partes o personas.

Alguien más lo explica con las siguientes palabras:

“He ido adquiriendo conocimientos en base a la comunicación, a las preguntas, observando qué personas se interesan más por la organización y no sólo por un puesto, mostrando una actitud como si fuera su propio negocio. Se debe fomentar la comunicación, preparando programas de capacitación para hacer mejor las cosas, haciendo más con menos y ser más productivos”.

e) Superación.

Entre el grupo de personal técnico de la CF, una de las premisas más reiteradas en relación con el aprendizaje en la organización, es sin duda los deseos de superación, tratando de sobresalir mediante el aprendizaje de nuevas formas de hacer su trabajo, demostrando su responsabilidad a través de la lucha diaria, afirman los entrevistados, adquiriendo nuevas capacidades y competencias. El aprendizaje, sugiere uno de los entrevistados, es un proceso muy propio o parte de uno mismo, aunque las personas también aprenden de otros, a quienes debe uno buscar superar; es tratar de ser diferentes, de ofrecer cosas más factibles, para el bien propio y de la organización, y manifiesta:

“Un valor importante es el deseo de superación capacitándose constantemente. Es lógico que las personas que se preparan pueden ocupar un puesto más alto en la empresa. Uno mismo busca cómo aprender, hay que tratar de superarse, no importa en qué lugar de la organización se encuentre uno”.

En los actuales tiempos de cambio las personas y las organizaciones deben renovarse constantemente de lo contrario no tendrán futuro. Uno de ellos establece:

“Ahora la antigüedad (en la empresa) ya no se toma en cuenta, no es básico para ascender, la competencia es lo más importante”.

f) Escolaridad.

La mayoría de los entrevistados en el grupo de profesionistas de la CF coincide en destacar la importancia del nivel académico de las personas para alcanzar un sólido código de valores. Entre los trabajadores, afirman, la máxima escolaridad es de secundaria y no terminada –algunos que ya se jubilaron, no sabían escribir–.

Uno de los gerentes expresa lo siguiente:

“Aunque uno quiera obtener mejor desempeño de ellos, ya no se puede, no hay el conocimiento o las habilidades. Puede haber la experiencia, en muchos casos los deseos, pero ya no dan más”.

En virtud de su bajo nivel escolar, sostienen los entrevistados, la mayoría del personal no aprecia la capacitación como un beneficio en sí mismo. Cuando asisten a un curso de capacitación visualizan los beneficios económicos solamente en el corto plazo. Por lo tanto, en palabras de uno de los gerentes:

“La escolaridad es un factor altamente influyente en el proceso de aprendizaje de las personas, porque cuando se carece de estudios el aprendizaje se dificulta. La escolaridad proporciona mayor actitud para aprender, aunque puedo identificar la siguiente cuestión: hay gente que tiene poca escolaridad, pero son capaces de desarrollar cualquier trabajo”.

Con el afán de subsanar esta deficiencia se han tomado algunas medidas como la que a continuación refiere uno de los gerentes:

“Hoy día requerimos personal de nuevo ingreso con escolaridad mínima de preparatoria, consideramos que pueden tener mayor actitud para aprender y comprender hacia donde vamos como organización”.

g) Libertad de opinión.

El aprendizaje en la organización, sostiene el grupo de personal técnico de la CF, está en función de la libertad concedida a los empleados de poder pronunciar una opinión en relación con los productos y procesos de trabajo, ya sea de forma individual, de grupos, mediante lluvia de ideas, en reuniones de trabajo, mediante el buzón de sugerencias, etc., hasta llegar a obtener respuestas de los problemas presentados en las actividades diarias de trabajo.

Cuando se limita al personal, afirman, se restringe la libertad para expresar sus ideas, sus conocimientos obtenidos a través de sus años de experiencia o bien de procesos adquiridos en otras organizaciones o vivencias propias, clausurando las posibilidades de participar tanto a la persona como al grupo en general, representando en muchas ocasiones factores de fracaso.

En opinión de los entrevistados, si hay unión entre los colaboradores puede configurarse un ambiente laboral que propicie la libertad para emitir opiniones en relación con los procesos de trabajo; en última instancia le permite saber que está equivocado y puede corregir su intervención.

h) Gusto e interés por el trabajo.

Entre el grupo de personal técnico de la CF se encuentra una serie de conceptos productos del aprendizaje continuo y de la experiencia acumulada durante muchos años de trabajo, alcanzando en algunos casos mas de treinta años.

Para estar en condiciones de aprender en la organización, sostienen como premisa la mayoría de los entrevistados, es indispensable ubicar a las personas en el lugar ideal de trabajo, donde pueda sentirse a gusto y desarrollar su potencial natural, encontrando sentido a su función e interés a su nuevo aprendizaje, para tener ánimo de buscar e investigar por su propia cuenta. De esta manera nunca se termina de aprender en la organización. Uno de ellos lo manifiesta de la siguiente forma:

“Lo más difícil en la organización es encontrar el lugar de trabajo idóneo donde las personas puedan desarrollarse; esto es, si yo no estoy bien en mi lugar de trabajo, no encuentro motivos para pensar o aprender nuevas formas de realizar mis actividades, dejo pasar el tiempo sin aprovechar las oportunidades para superarme, de aprender. No realizo bien mi trabajo porque no le pongo interés, no le doy importancia a lo que estoy haciendo. El aprendizaje depende del interés y el gusto que haya del trabajo”.

Uno de los conceptos para el aprendizaje que mayores referencias tuvo por parte de los entrevistados es el de *gusto por el trabajo*, es decir, las personas deben tener un gusto especial por lo que hace, encontrarle sentido a su trabajo. Desde el momento en que la persona pierde el gusto por el trabajo deja de ser feliz en la organización.

Uno de los trabajadores opina al respecto:

“Durante el proceso de aprendizaje de una persona en la organización resulta indispensable el gusto por su trabajo, sentir satisfacción por lo que hace; lo más deseable es sentirlo como una vocación. Cuando se presenta esta situación en el trabajo, el individuo aprende de manera natural, descubriendo cómo hacer mejor sus actividades y haciendo propuestas viables a sus compañeros de trabajo y superiores en beneficio colectivo”.

La obligación de los trabajadores, expresa otro de los entrevistados, es hacer bien su trabajo desde la primera vez y en mejora constante, además de realizarlo con el mayor gusto posible, considerándolo como un beneficio propio.

Lo importante en el trabajo es actuar, sostiene otro de los entrevistados, hacer las cosas con la mayor autonomía y eficiencia posibles, evitando reiteraciones de cómo hacerlas. Los directores deben asignar tareas a las personas, en lugar de órdenes, es otra forma de concebir las relaciones laborales, y lo expresa con las siguientes palabras:

“En mi departamento mis jefes no me dan órdenes para hacer mi trabajo, solamente me dan las ideas y yo las desarrollo”.

No es cuestión de gustos o dificultad para realizar el trabajo, manifiesta uno de los trabajadores,

sino la manera como las personas lo tomen, es decir, cómo le encuentren sentido y significado a lo que hacen. Realizar el trabajo con gusto, afirma uno de los entrevistados, propicia un ambiente de buen humor entre los trabajadores capaz de contagiar a los demás. En palabras de uno de los entrevistados:

“Un aspecto muy importante en las áreas de trabajo es el buen humor, tratar de mantener una actitud de alegría entre todos los trabajadores incluyendo a los jefes, quienes con frecuencia se encuentran muy presionados. Todos tenemos malos momentos, es justo reconocerlo, pero son solamente malos momentos, no podemos hacer de ellos nuestra forma de vida o de trabajo”.

El grupo de entrevistados del SM considera distinguir dos tipos de trabajadores en la organización: quienes se encuentran a gusto, y quienes no lo están. Los primeros muestran gran iniciativa por hacer su trabajo, son propositivos, se quedan a trabajar en horas extras hasta cumplir con sus tareas. Los que no están a gusto en su trabajo, por definición están en un lugar equivocado, no tienen un desempeño eficiente porque solo buscan cumplir con su horario, sin mayores compromisos; desafortunadamente abundan este tipo de personas en las organizaciones.

No se puede invadir la privacidad de cada trabajador, señala otra persona, pero una persona que ha descansado bien en su casa, que está bien y vive en armonía con su familia, tiene un mejor desempeño en su trabajo.

3.3. Liderazgo para el aprendizaje en la organización.

El liderazgo es uno de los temas de mayor importancia en las funciones directivas en la organización y ha sido objeto de estudio entre los investigadores por lo menos durante los últimos 50 años, a reserva de que su génesis se puede remontar hasta los trabajos de los antiguos sabios griegos y los grandes líderes militares de aquella época. Se define como la capacidad de una persona para influir en los demás o como la simbiosis entre líder-seguidor para el logro de una meta determinada.

El liderazgo, que implica una capacidad de dirigir personas y de administrar emociones, se encuentra en la organización en todos los niveles de la jerarquía, ya sea de manera formal o de manera informal y puede servir para orientar a las personas al logro de objetivos o para disuadir a las personas a realizar acciones en la organización. Según uno de los entrevistados, el liderazgo radica en hablar con la verdad a la gente.

En relación con este tema, el grupo de profesionistas entrevistado en la CF, manifiesta que evalúan el comportamiento de los trabajadores para saber cuándo ser estrictos y cuándo ser elásticos, para buscar los resultados organizacionales, conjuntando las metas grupales y personales. En palabras de uno de ellos:

“Las cosas se arreglan más gracias a nuestros esfuerzos individuales por corregir los problemas que por los esfuerzos institucionales”.

Mientras otro funcionario abunda:

“Lo más importante para solucionar un problema es negociar, buscar equidad, un equilibrio en las acciones con las personas, de lo contrario se puede revertir. La negociación tiende a estabilizar a los grupos, y eso ya es ganancia”.

En relación con las actividades de aprendizaje en la organización el liderazgo tiene una importante participación, ya sea en su aspecto formal o en su manifestación informal. En el primer caso, el director debe saber dirigir los esfuerzos de las personas para la adquisición de nuevos conocimientos en la organización.

Una de las habilidades del gerente, expresa uno de los profesionistas entrevistados, radica en la capacidad de saber identificar a los líderes, tanto laboral, social y de conocimientos en la empresa, y aprovechar su influencia a favor de los objetivos de la empresa; de no proceder bajo esta fórmula, afirma, se pueden generar conflictos entre el personal difíciles de conciliar. Establece que:

“En la mayoría de los casos, el desarrollo del personal en una organización depende más de la sensibilidad de los jefes inmediatos que de las decisiones corporativas”.

Es decir, para aspirar a un aprendizaje grupal eficiente en la organización, se requiere identificar a trabajadores que puedan ejercer el liderazgo y encausar al grupo en las actividades de aprendizaje. Adquirir nuevos conocimientos depende de la actitud personal, cuando se aprende en equipo se requiere de una persona clave con actitud para motivar y enseñar a los demás. Uno de los entrevistados expresa lo siguiente:

“Cuando se quiere aprender en equipo, se debe identificar a las personas con tengan características de liderazgo para encausar el aprendizaje. De lo contrario, se generan conflictos entre los propios integrantes del equipo”.

En palabras de otro profesionista:

“El líder debe identificar las características de cada individuo para mezclarlos y llegar a un buen destino de aprendizaje. Si el conocimiento no se socializa se generan conflictos”.

En opinión de la mayoría de los entrevistados, el líder debe estar convencido de su trabajo y de la necesidad del cambio para poder influir en los que se resisten a éste. Uno de ellos argumenta:

“El líder debe observar el cambio cultural, cómo se transforma un estilo de vida anterior hacia un estilo más productivo. De esta manera se logra la certificación de la organización, en nuestro caso en procesos, sistemas ambientales y administración de riesgos, entre otros”.

Uno de los gerentes manifiesta identificar dos tipos de líderes en su organización: el líder competente y el líder social, y en las combinaciones de ambos identifica el competente y líder social y el competente no líder social; así como el líder social que es competente y el líder social no

competente. Para efectos de buscar un buen aprendizaje organizacional afirma reunir a ambos líderes; lo ideal es que el mismo líder reúna las dos características.

Esta clase de liderazgo se presenta de manera informal en la organización, son líderes natos que la organización debería aprovechar para encausar las energías de las personas en relación al aprendizaje. Así también se encuentran personas competentes en todas las áreas de la organización. El profesionalista de referencia afirma lo siguiente:

“En la CF tenemos líderes natos y personal de gran competencia, a quienes reunimos para hacer equipos de trabajo y son quienes capacitan a los demás”.

Así como hay posturas a favor del liderazgo en la organización, así también hay opiniones que hacen dudar de sus bondades. Uno de los entrevistados lo expresa con las siguientes palabras:

“Las personas en las organizaciones no creen en sus líderes, ni en los líderes políticos, porque no están comprometidos, son líderes ocasionales. Estos falsos líderes hacen compromisos con otros actores diferentes a la organización, hay compromisos externos”.

Con respecto al cumplimiento de las indicaciones y órdenes de trabajo también se generan dudas, manifestándolo de la siguiente forma:

“Antes las órdenes se cumplían, se obedecían las instrucciones si replicar, cosa que no sucede ahora, cuando las instrucciones se dan por oficio, escrito, y aún así tienes que luchar con la gente de recién ingreso”.

Otra reflexión en ese sentido señala lo siguiente:

“La diferencia radica en la formación. Antes la gente era más proactiva, tenía más ganas de trabajar, de sobresalir, ahora se debe batallar para que se hagan las cosas. Tiene mucho que ver la educación en la familia, no es casualidad; ahora una cuarta parte son proactivos y los demás hay que obligarlos a hacer las cosas. Las nuevas generaciones han perdido el respeto a sus jefes y mayores”.

La delegación de responsabilidades a los subordinados, afirma el personal técnico de la CF, permite a los trabajadores profundizar sus conocimientos porque tienen mayor autonomía y libertad para trabajar, evita cometer errores y permite responder a la confianza de los jefes, haciéndoles sentirse muy satisfechos con su trabajo.

De un tiempo a la fecha, admiten los entrevistados, los mismos jefes les dan la pauta para su desarrollo en la organización, de tal forma perciben a la CF como una escuela para muchos de ellos.

3.4. El conflicto en el aprendizaje en la organización.

Hoy día, gracias a los programas de calidad y mejora continua implementados en la CF desde hace más de 15 años, sus colaboradores muestran un mayor sentido de identidad, pertenencia y mayor compromiso que las personas ingresadas en otras organizaciones. El camino del aprendizaje se cuenta por muchos años de esfuerzos y, en palabras de uno de los profesionalistas, durante los últimos

15 años han estado generando conocimientos, estimando que un 60 por ciento del personal ha tenido un crecimiento importante en su acervo de conocimientos y competencias.

El camino del aprendizaje en la CF no ha sido fácil y muchos conflictos se han superado para alcanzar el nivel de excelencia que caracteriza a la organización, de acuerdo con la mayoría de los profesionistas entrevistados, el manejo de las relaciones con la gente es la parte más difícil. Uno de ellos lo expresa de la siguiente manera:

“La gente operativa la formamos hace 18 años, era una de las áreas más conflictivas. Conflictos humanos es lo más complicado que puede uno encontrar. Algunos trabajadores eran grupos de vándalos que agredían a los ingenieros y superiores que querían mejorar el trabajo. Era un problema político”.

De acuerdo con el mismo supervisor en relación con la importancia del aprendizaje por medio de la experiencia, asegura que la mayor ayuda para solucionar los conflictos laborales fue la amplia experiencia acumulada en trabajos anteriores.

En relación con este tópico, algunos entrevistados del grupo de personal técnico de la CF aseguran que quienes se destacan por aprender y superarse en la organización es porque saben manejar sus conflictos, buscan el equilibrio entre los problemas que enfrentan cotidianamente.

En palabras de uno de los entrevistados:

“Aun cuando muchas personas dicen que los problemas de casa quedan en casa, no es cierto. Se sabe efectivamente que si usted tiene un problema en su casa repercute en su trabajo”.

Entre los principales conflictos en la organización en relación con el aprendizaje y la generación de conocimiento se encontraron los siguientes.

a) Egoísmo en la organización.

Así como se identifican conductas resistentes a aprender, también se distingue una conducta que calificamos como *Resistencia a enseñar*, aplicada a las personas que más saben, ya sea por su experiencia, antigüedad, escolaridad u otro factor que le haya permitido la adquisición de mayor conocimiento, y han mostrado una conducta poco solidaria para enseñar a los demás en la organización.

En relación con este tema el grupo de profesionistas de la CF asegura que esta conducta parece tener mayor presencia en la parte operativa. Algunas expresiones que delatan este comportamiento son las siguientes:

“Hay cierto egoísmo cuando alguien aprendió las cosas por su propio esfuerzo, aprovechó la oportunidad y es explicable que se resista a enseñar. También se da por envidia, no quieren que alguien los pueda superar”.

Otro funcionario expresa:

“Hay gente que no le gusta transmitir lo que sabe por celos, por envidia o para evitar que otros lo superen. Existen muchas personas enfermas de envidia para enseñar, no quieren compartir su experiencia con los demás. Durante muchos años en la CF me encontré a gente sumamente egoísta. Sólo ellos querían saber para hacerse indispensables”.

Otras locuciones vecinas son en el siguiente tono:

“Yo he estado con gente muy hábil para trabajos manuales y no quieren enseñar porque decían que les había costado mucho aprender y no estaban dispuestos a regalar su conocimiento, más bien era por egoísmo”.

Uno de los entrevistados es más dramático en su explicación:

“Cuando este tipo de personas enseñaba, daba muy poco de sí, encubriendo su conocimiento para que la gente preguntara, le rogara, insistiera y se humillara como a él le gustaba”.

No obstante los obstáculos hacia las actividades de enseñanza en la organización, siempre hay una luz de esperanza que permite hacer la lucha porque las personas que saben decidan enseñar a sus compañeros de trabajo.

La obligación o misión de los directivos, sostiene uno de los gerentes entrevistados, es estar convencidos e involucrados con la organización y buscar que la gente crezca. Un relato de cambio de actitud en la CF es el siguiente:

“Un logro sobresaliente que obtuvimos en el último año es que una persona muy especializada en su área se decidiera capacitar a otra persona. Los directores no pueden obligar a quienes más saben a enseñar a sus compañeros de trabajo. Es una labor de cambio de actitud, de convencimiento y persuasión, destacando su propio beneficio, de su grupo de trabajo y de toda la organización”.

Al propiciar que la gente comparta sus conocimientos, los gerentes buscan hacer trabajadores polivalentes con la finalidad de para atenuar los errores en la aplicación del nuevo conocimiento. Al transmitir un conocimiento se delega una responsabilidad y eso proporciona mayor libertad a los trabajadores.

La principal resistencia para enseñar quizá lo represente el egoísmo, opina una mayoría importante del grupo de personal técnico de la CF, el cual es producto de las relaciones interpersonales y el comportamiento de la persona y, en palabras de los entrevistados, era más frecuente anteriormente, motivo por el que muchas personas no aprendieron.

Quienes más saben, opinan otras personas, deberían compartir su conocimiento a sus compañeros de trabajo que servirá para mejorar sus actividades y elevar su desempeño; quien enseña será visto siempre como maestro, como un ejemplo a seguir, de hacer las cosas de la mejor forma.

El egoísmo es uno de los factores que se han encontrado en la presente investigación e influyen directamente en las actividades de aprendizaje en la organización, según el grupo de personas

entrevistadas en el SM, el cual se puede presentar como una resistencia para aprender o como una resistencia para enseñar. En ambos casos es una actitud egocéntrica que poco favorece los esfuerzos de aprendizaje en la organización. La opinión generalizada de los entrevistados va en el sentido que el ser humano tiende a ser egoísta.

En relación a las resistencias al aprendizaje vinculadas al egoísmo, entre este grupo de personas, está la siguiente expresión:

“Existen resistencias al aprendizaje porque la gente es egoísta. No quieren dar más porque piensan que no les van a pagar más, por eso no quieren aprender”.

b) Desconfianza.

De acuerdo con las opiniones del grupo de profesionistas entrevistados en la CF, se puede observar entre los trabajadores de la organización algunos sentimientos de desconfianza y recelos, pero estos se han generado no tanto hacia los líderes, sino ante lo que representan en ese aspecto. La consideran una etapa de transición, donde hay desinformación en los aspectos políticos.

En su criterio, las personas desconfían por falta de información, porque los directores en los centros de trabajo no tienen los principios para comunicar a la gente, de manera sencilla, la situación prevaleciente en la organización. La desconfianza también puede provenir del escepticismo de las personas o bien como una forma de cultura.

En caso de existir desconfianza hacia los altos mandos, continúan los entrevistados, es más probable que proceda de la base trabajadora en lugar de los directivos. Es un tipo de mentalidad convertida en paradigma. En opinión de uno de los profesionistas.

“Los trabajadores se niegan en aceptar la transición en los movimientos propios de la actividad de la empresa en busca de la mejora continua y un mejor desempeño. De mucho dispendio antes, a una empresa más racional desde hace unos diez años a la fecha. Tal vez ese sea el motivo de la desconfianza de los trabajadores”.

De acuerdo con los profesionistas entrevistados, las personas se ven amenazadas en su trabajo o en su forma de ser, principalmente quienes llegaron a la organización sin merecerlo –o recomendados– y tienen poco interés en aprender y desarrollarse. El ambiente externo, afirman, debe servirles de guía para saber hacia donde van como organización. Aunque afecta, no debe servir como factor para la desmotivación. La actitud de los líderes sindicales, observan los entrevistados, ha cambiado de la tradicional amenaza al necesario diálogo de hoy día.

c) Fracaso en la organización.

En opinión de uno de los trabajadores con mayor antigüedad del personal técnico de la CF, con frecuencia llegan a la organización profesionistas que estudiaron una carrera sin tener vocación para la misma, y en tal caso el trabajo que desarrollan también está equivocado y no tienen interés en aprender. Son pocas las personas que estudian una carrera por vocación, admite.

En las instituciones de educación superior, continúa el entrevistado, se carece de centros de orientación vocacional que permitan al estudiante fortalecer su vocación para estudiar la carrera profesional propia de su vocación.

Con frecuencia los jóvenes eligen una carrera por complacer a los padres, asegura, o por influencias de parientes o amistades, o porque piensan que son profesiones bien remuneradas donde al egresar podrán obtener mucho dinero. Nada puede estar más desacertado. El entrevistado lo expresa con las siguientes palabras:

“El padre de familia debe orientar al hijo a estudiar o trabajar en lo que desee, con la condición que esa actividad sea de su satisfacción total, de tal forma que realice su trabajo con amor y pasión. Esta es la razón del fracaso de muchas personas –y grupos de personas– en las organizaciones”.

Las personas que desarrollan una actividad sin vocación, continúa el entrevistado, fácilmente se encuentran en el grupo de gente del montón, aunque con capacidades suficientes realizan un trabajo fuera de su agrado. Tienen ahora un doble desafío, salir de ese montón identificando su verdadera vocación y dedicarse a lo que les guste de manera natural. Lo expresa de la siguiente forma:

“Para elegir una carrera profesional, influye sobremanera el ambiente familiar y social donde han crecido, como se han enfrentado a la realidad, y en caso de estar extraviados y realizar un trabajo equivocado puede ser la razón para perder ilusión. Si las personas en una situación similar en la empresa no reaccionan para sobreponerse a las circunstancias, corren el riesgo de fracasar para toda la vida”.

d) Estrés y reflexión.

En la mayoría de las organizaciones, tanto públicas como privadas, se presentan altos niveles de *estrés*, manifestados en la presión que las personas tienen y sienten en su actividad laboral provocando que se alteren también algunas funciones mentales como la capacidad de concentración y de solución de problemas, situación que con frecuencia se manifiesta mediante dificultades al hablar y expresar un problema.

En esta investigación preguntamos a las personas cuanto puede afectar el estrés en el trabajo para efectos del aprendizaje y las respuestas son en dos etapas. Primero, en virtud del estrés o presión derivado de la urgencia de encontrar soluciones inmediatas a una situación o problema se sufre un bloqueo en la capacidad de raciocinio que asedia la capacidad de análisis de las personas y evita la posibilidad de encontrar soluciones. Segundo, se ha visto que ante una situación de esta naturaleza, si las personas se toman un descanso para reflexionar, salir de la presión, del momento álgido, con probabilidad la capacidad de raciocinio y de análisis se restablecen encontrando alternativas de solución a los problemas.

La reflexión fuera del escenario de trabajo, coinciden las opiniones ante este fenómeno, es muy recomendable para atenuar el sofocamiento mental que las personas sufren por causa del estrés o presión laboral. Entre el grupo de profesionistas de la CF, algunos de los comentarios más sobresalientes sobre el particular son los siguientes:

“En muchas ocasiones por tratar de resolver un problema en la empresa, nos ‘bloqueamos’ y no realizamos bien nuestro trabajo, inclusive puede ser peligroso y provocar un accidente”.

“Otras veces hemos tenido fallas que empiezan desde la mañana y llega un momento en que se dificulta generar ideas para resolver los problemas, es decir, nos ‘bloqueamos’, y entonces procedemos a retirarnos del área de trabajo para ‘respirar aire fresco’, descansar la mente y después analizamos el problema”.

Uno de los profesionistas entrevistados lo expresa con las siguientes palabras:

“Cuando ocurre una falla en la empresa suele coincidir con algún informe que le solicitan en ese preciso momento; entonces se encuentra ante la disyuntiva de atender el informe o la falla. En ese momento, por la tensión que prevalece no se encuentra la solución al problema. Pero, al momento de la salida del trabajo, o en la noche, es probable que con la mente descansada tenga mayor claridad en las ideas para resolver los problemas en el trabajo. En la medida en que se está estresado, no se aprende”.

3.5. Resistencias al aprendizaje.

En el estudio relacionado con el aprendizaje en las organizaciones referido en secciones anteriores, se propuso la categoría de *Resistencia al aprendizaje*, entendido como las acciones que las personas manifiestan negando la posibilidad de propiciar el aprendizaje en la organización. Se establecieron tres tipos de resistencias:

- Resistencias a aprender,
- Resistencias a enseñar, y
- Resistencias a facilitar el aprendizaje.

Las resistencias representan un tipo de conducta por parte de las personas encaminada a inhibir la posibilidad del aprendizaje. La mayoría de los entrevistados del grupo de profesionistas de la CF, muestra su acuerdo en que sí existen las resistencias al aprendizaje en la organización y que es producto de la cultura de los individuos.

Uno de los entrevistados lo manifiesta con las siguientes palabras:

“La resistencia se debe al nivel académico que tengamos o la cultura del grupo de personas, porque son trabajadores bastante grandes de edad”.

En opinión de algunos profesionistas entrevistados sí existen las resistencias a aprender, pero localizadas. Esto obedece, continúan, a que las personas se vuelven conformistas y pasivos porque

las actividades son rutinarias y pierden la visión a mediano plazo. Se tiene temor de pasar esa barrera conocida o estado de confort.

En palabras de uno de ellos:

“Hay gente que se resiste a aprender, no le encuentra sentido al aprendizaje, porque ya están conformes consigo mismos o son muy problemáticos. Las ‘personas-problema’ esperan que las cosas les lleguen como regalo de Dios, sin poner nada de su parte”.

En el criterio de otros profesionistas, algunas personas tienen poca actitud de aprender porque están estancados en la seguridad de su trabajo, donde esta seguridad tiende a limitar la etapa de crecimiento de las personas en la organización. O bien se resisten a tomar cursos de capacitación por el temor a las evaluaciones, pero en realidad, aseguran, el temor es a la responsabilidad que lleva consigo estar más preparado.

Alguien lo explica de la siguiente forma:

“Yo creo que de manera natural todo el mundo quisiera aprender, quisiera saber, sentirse competente, pero algo pasa en el cerebro que le impide e inhibe la posibilidad de aprender”.

Sin embargo, dentro de este escenario aparentemente pesimista, aparecen otras voces que recuperan la parte positiva de las personas y procuran buscar la forma de motivar a los trabajadores hacia una actitud mental más positiva.

En palabras de uno de los profesionistas:

“Debemos enseñar a la gente ver la vida de una mejor manera; los árboles, los animales aprenden a cambiar de forma natural para continuar viviendo”.

En relación con este tópico, entre el grupo de personal técnico de la CF las opiniones son divididas. Hay buena disposición por parte de los trabajadores para aprender, aceptan algunos, mientras otros piensan en sentido contrario, es decir, encuentran resistencias. En palabras de uno de ellos:

“Si, hay resistencias en la organización, y no nada más para aprender, sino para realizar las actividades cotidianas”.

Desafortunadamente existe resistencia de la mayoría de la gente para aprender, asegura uno de los entrevistados, siendo más evidente en las personas mayores, principalmente por su temor al cambio, falta de iniciativa y muchos de ellos están pensando más en la jubilación que en hacer algo para superarse. Esta resistencia se debe también a su idea que ya no son de utilidad por la edad. Uno de los entrevistados opina:

“Para las personas de edad avanzada en la organización, ya no es importante aprender cómo se maneja un equipo de cómputo; por ejemplo, sienten que su salario permanecerá igual y prefieren disfrutar su trabajo en las condiciones actuales y de sus logros. La jubilación parece una suerte de muerte laboral”.

La percepción generalizada parece ser que existe más resistencia a aprender que buena disposición y muchos no se explican esa actitud, aceptando que la CF les da todas las facilidades para superarse. Otros piensan que esta resistencia pueda ser una forma de manifestar su insatisfacción en el trabajo; también se observa en personas jóvenes, en todas las áreas, en todas las carreras. En opinión de uno de los entrevistados:

“El problema de la resistencia al aprendizaje puede tener su origen en la educación de las personas, porque no nos enseñan a hacer las cosas con gusto”.

Otra premisa a destacar como factor de la resistencia al aprendizaje es la falta de interés y el conformismo de la gente, tanto antigua como de nuevas generaciones, esto puede ser entendido como las comodidades que ahora gozan y no desean ver perturbadas.

Uno de los entrevistados explica:

“Los cursos de capacitación son importantes, pero no todos los vemos con interés, como algo de progreso. Conozco compañeros que se inscriben en los cursos de capacitación y después los desestiman por tener segura su base de trabajo. Son conformistas”.

Entre las resistencias al aprendizaje también se menciona la “mentalidad negativa” de gente muy preparada y capaz, pero con mentalidad bastante pobre, la cual influye sobremanera en sus decisiones de aprendizaje. Esta mentalidad negativa, aceptan algunos, puede obedecer a que traen una mala cimentación de valores desde el hogar, falta de motivación, donde los padres al sobreproteger a los hijos los perjudican. En el mismo tenor, se manifiesta la falta de conciencia por parte de los trabajadores, o una mayor responsabilidad.

Algunos afirman que tratan de motivar a los trabajadores en cada oportunidad, diciéndoles lo que deben hacer y cómo hacerlo. Una persona lo expresa así:

“El aprendizaje es una cuestión de actitud, deberíamos cambiar de actitud para poder dar el paso que nos falta para aprender. Yo aconsejaría a mis compañeros un cambio de actitud; de una postura de rechazo ahora, a una disposición para aprender nuevas cosas en el trabajo”.

En relación con las resistencias al aprendizaje, la mayoría de los entrevistados del personal del SM, considera que sí existen porque las personas tienen miedo al cambio, miedo a la incertidumbre, algunos por comodidad y conformismo. También porque son personas negativas, a quienes se debe detectar para evitar influyan en la gente positiva, y porque se les debe apoyar más. Otros opinan que el factor económico, es decir, la inconformidad con los salarios devengados constituye una importante fuente de resistencia. Una persona expone las siguientes razones:

“Las resistencias se deben a los pocos valores morales que tienen los trabajadores desde su familia. Encontramos gente totalmente negativa que considera el aprendizaje como pérdida de tiempo. Es preciso tener visión para aprender más”.

Considerando que los entrevistados son profesionistas con cargos al menos de supervisor o de jefe de departamento, admiten percibir resistencias para aprender de parte de los subordinados, así como resistencias a aceptar ideas por parte de sus superiores. Uno de ellos lo explica así:

“Encuentro más resistencias a aprender en mis superiores que en los subordinados. Pero debe ser por política, no por temor a que los rebase”.

Así como hay personas resistentes a los procesos de aprendizaje en la organización, los entrevistados afirman que también existen personas con deseos de aprender, de trabajar, de pertenecer a la empresa; son quienes muestran preocupación por las cosas, son propositivos, siempre están preguntando y aportando nuevas ideas.

En el departamento a su cargo, considera uno de los entrevistados, puede identificar un 35 por ciento de personas propositivas, con disposición al aprendizaje; y otro 65 por ciento de personas conformistas, apáticas a los procesos de aprendizaje.

La escolaridad, opina una persona, no representa condición alguna para crear la resistencia a aprender y lo expone con las siguientes palabras:

“Hay personas que no tienen un alto grado académico pero les gusta hacer su trabajo, y son altamente propositivas”.

En relación con el tema de *resistencias de los que más saben para enseñar*, el grupo de personal técnico de la CF, considera que no hay tal resistencia, más bien existe muy buena disposición para enseñar, de impartir sus conocimientos. Otras personas opinan encontrar resistencias a enseñar, porque piensan que los pueden desplazar de su trabajo, o porque tienen temor a la competencia laboral, ya que no toda la gente está mentalizada para competir.

Alguien más refiere que anteriormente sí había resistencias a enseñar, y el cambio actitud se debe a que culturalmente han pasado de ser únicamente receptores a aportar a la organización por razón de la apertura de los directivos. Antes, continúa el entrevistado, esperaban el *mes de la seguridad* porque les deban regalos o prebendas sin importar lo que iban a aprender. Pero ahora que reciben cursos de desarrollo humano, asisten porque saben que realmente van a aprender.

3.6. El dilema de obligar o convencer.

En relación con la disyuntiva de la organización de encontrarse ante la necesidad de obligar a la gente a aprender o esperar a que ésta tenga actitud de aprendizaje, la mayoría de los entrevistados entre el grupo de profesionistas de la CF, coincide en opinar que los directivos deben tratar de convencer, no obligar, al personal de las ventajas que tiene el aprendizaje en la organización, participando en su propio beneficio. No se puede obligar a las personas, aseguran. Para que un adulto aprenda lo debe hacer por voluntad propia, si no tiene esa disponibilidad no puede generar sus propias decisiones.

A criterio de otros profesionistas, es difícil pensar en que se pueda obligar a las personas a aprender en una organización, no obstante que resulta en su propio beneficio, las resistencias pueden más que el deseo de aprender.

Sin embargo, es una situación cotidiana en las organizaciones, la dirección debe buscar la forma de persuadir a los trabajadores de las conveniencias de continuar con su proceso de aprendizaje en el trabajo. De acuerdo con varios entrevistados, con frecuencia las personas se niegan a asistir a los cursos de capacitación, provocando que las autoridades los obliguen a presentarse. En palabras de uno de los supervisores.

“Esa es la barrera, de un grupo, una parte va a gusto y otra gente va disgusto. Si, es cierto, muy poca gente participa y otra gente va obligada”.

En opinión de uno de los entrevistados, los directivos deben analizar diversas alternativas para inducir a las personas renuentes a asistir a los programas o cursos de capacitación, y lo expresa con las siguientes palabras:

“No tenemos la suficiente paciencia y tiempo para enseñarles a todas aquellas personas que les cuesta aprender los procesos y procedimientos de trabajo en sus respectivas áreas”.

En relación con este tema, entre el grupo de personal técnico de la CF existen opiniones en diversos sentidos. No es posible obligar o imponer esta situación a nadie, manifiesta la mayoría, porque no tiene sentido tratar de apoyar a alguien sobre algo que no quiere. En ese caso, sugiere uno de los entrevistados, se debe contratar personas de nuevos ingreso con deseos de aprender; mientras las autoridades deben buscar la forma de convencer y encauzar al aprendizaje a los trabajadores con antigüedad. Los directivos, reconocen, tienen facultades para obligar al aprendizaje.

En palabras de uno de ellos:

“Estoy de acuerdo en que asistan las personas a los cursos de capacitación previamente programados, pero no los deben presionar a asistir”.

En opinión de otra persona:

“Obligarlos no, es una palabra muy enérgica, podemos llamarlo motivar a los trabajadores y buscar su integración al aprendizaje y la aportación. La empresa no puede sentarse a esperar que eso suceda”.

A juicio de otras personas no se debe obligar a los trabajadores, sino solicitarles su participación en los esfuerzos de aprendizaje y generación de conocimientos de la empresa, buscar una vía que le permita al trabajador contribuir, obtener la confianza que los conocimientos adquiridos son de amplio beneficio para él en el aspecto laboral y personal. Sobre todo, afirman, es crear conciencia en la gente, inducirlos a su colaboración, porque obligarlo es muy difícil y esperar su proactividad e iniciativa también es complicado. Una persona lo expresa de la siguiente forma:

“La empresa debe encausar a los trabajadores como un derecho, pero debe buscar la forma de que los trabajadores aprendan la manera correcta de hacer su trabajo. En ese sentido, aprender también es una obligación del trabajador para que se desempeñe con eficiencia”.

La empresa no debe esperar a que las personas quieran aprender, sostienen los entrevistados; pero el obligarlas tampoco es correcto, pero si es necesario debe hacerse. Uno de ellos lo explica de la siguiente manera:

“La organización no debe esperar a que las personas tengan disponibilidad para integrarse a los esfuerzos de aprendizaje; de esa forma lo más seguro es que se dirija al fracaso”.

Algunos de los entrevistados ponen el énfasis en la actitud y el interés de las personas para aprender en la organización. Para superarse tanto en el trabajo como en lo personal, opinan, uno debe luchar sin esperar a que los jefes ejerzan su autoridad. Quienes tienen deseos de aprender, afirman, se les nota en su actitud, en el deseo de hacer las cosas bien y el amor que le tienen a la empresa. En palabras de uno de los entrevistados.

“Si necesitas conocer algún proceso o procedimiento nuevo en la empresa, lo aprendes ya sea de forma consciente o inconsciente. La diferencia es que en el primer caso se adquiere mayor conocimiento”.

Por otro lado, durante los cursos de capacitación, sugieren los entrevistados, la empresa debe procurar que los empleados adquieran la mayor cantidad posible de conocimientos, pero con mucho tacto en el trato por parte de los instructores hacia los trabajadores, porque, en palabras de estos, hay personas muy sensibles o tímidas que merecen un trato especial.

Uno de ellos lo manifiesta con las siguientes palabras:

“Los instructores en los cursos deben tratar con amabilidad a los asistentes. Si se comportan de forma altanera, el aprendizaje se inhibe en gran medida”.

En relación con este tópico, la mayoría de las personas entrevistadas en el SM considera que en la organización no se debe obligar a las personas a aprender, pero tampoco la organización debe esperar a que la gente lo haga voluntariamente; debe encontrar los medios para persuadirlos en el sentido que el aprendizaje es en beneficio de ellos mismos, así como de los grupos de trabajo y de la organización. En palabras de uno de los entrevistados:

“La empresa no debe esperar a que los trabajadores tomen la iniciativa; es muy bueno que tuvieran voluntad de incorporarse en los procesos de aprendizaje, pero la experiencia se manifiesta en sentido contrario. En ciertos momentos es necesario ‘empujar’ a la gente. Depende también de cómo los convenzan, los motiven y les llamen la atención”.

La obligación de la empresa, opina uno de los entrevistados, es dar los conocimientos a los trabajadores, buscando la manera de motivarlos, sin esperar a que el personal decida. Y lo expresa con las siguientes palabras:

“Para no obligar al personal a tomar los programas de capacitación de la empresa, es importante establecer un medio o sistema de motivación. Tratar de inducirlos, de buscar una alternativa para despertar su interés en los temas de conocimientos. Eso sería lo mejor”.

La enseñanza que proporciona la empresa al personal, afirma otro de los entrevistados, son oportunidades únicas y debería ser programada y obligatoria para todos en la organización.

3.7. Rutina en el aprendizaje en la organización.

En los estudios del aprendizaje en las organizaciones durante los últimos años sobresale el tema de la rutina como un facilitador o como un inhibidor. El grupo de profesionistas de la CF también muestra esta disyuntiva; hay quienes aseguran que la rutina puede fortalecer el aprendizaje, hay quienes consideran que puede representar un obstáculo.

Los trabajadores en la organización deben buscar la forma de mejorar la rutina, opina uno de los entrevistados, mientras otros aseguran que es necesario buscar nuevas alternativas de solución, nuevas formas de hacer el trabajo. La gente inquieta siempre está buscando la forma de hacer las cosas y mejorar sus situaciones, manifiestan, ya que la mejora de la rutina depende de la actitud de las personas. La realización de la rutina en sus labores cotidianas desarrolla mucha destreza en los trabajadores, coinciden varios entrevistados, mientras otros consideran que evita el aprendizaje.

Uno de ellos comenta.

“La rutina aburre al personal y eso provoca estrés y ocasiona poco involucramiento en el trabajo, desaprovechando importantes oportunidades para enriquecer sus capacidades”.

Para combatir la rutina uno de los entrevistados propone lo siguiente:

“Lo ideal sería cambiar de puestos al personal a determinado tiempo, con la finalidad de que no se vuelva rutinario, y así no vean como un compromiso venir al trabajo, sino como algo que les guste hacer”.

En relación con la rutina de las actividades en la organización hay diversos comentarios entre el grupo de personal técnico en la CF, con mayor inclinación hacia la posibilidad que la rutina puede ayudar al aprendizaje cuando la persona es inquieta, curiosa y busca la forma de hacer mejor su trabajo. Uno de las personas entrevistadas lo manifiesta de la siguiente forma:

“La rutina contiene la base de conocimientos de las actividades que realizamos en la empresa, y lo hacemos tan bien que casi trabajamos de manera automática; puede ayudar a aprender cuando rompemos la rutina y ensayamos nuevas formas de hacer nuestro trabajo, la persona curiosa busca la forma de hacerlo mejor, en menor tiempo, con menos recursos, con mayor calidad, etcétera”.

Otra persona opina que:

“En relación a la rutina depende de cada persona; una persona conformista, aprende sólo de forma rutinaria, pero una persona activa busca la forma de mejorar su trabajo”.

La rutina no debe ser vista como un obstáculo para aprender, aseguran algunos entrevistados, no evita el aprendizaje, sino que ayuda a buscar nuevas formas de realizar los trabajos y de esa manera aprender más; se puede romper esa rutina, afirma, proponiendo nuevas formas de hacer las cosas, un formato más sencillo, ahorrar tiempo en los procesos, etc.

La rutina absorbe al trabajador, admiten otros entrevistados, no le permite aprender, hace la rutina pero difícilmente aprende, y puede caer en exceso de confianza. En tal caso, es necesario salir de la rutina y ver lo que se puede hacer o mejorar en el trabajo. La opinión de uno de los entrevistados es en el siguiente sentido:

“La rutina tiene dos aspectos; en el primer caso, ayuda a que se reafirmen conocimientos y crea un aspecto de confianza que, cuando llega al exceso puede provocar error. Por otra parte, trata de especializar al trabajador y éste piensa que ya conoce y domina muy bien su trabajo, por eso no quiere aprender más”.

La rutina no es solamente conocer cómo se hace el trabajo; no acaba ahí el trabajo, se debe buscar la forma de hacerlo mejor y obtener más conocimientos y beneficios personales y colectivos.

La rutina, observa otra persona, hace las veces de ‘tope’ o límite para los esfuerzos de aprendizaje de las personas en la organización, porque lo encasilla. En la CF, afirma, el trabajo es rutinario en apariencia, ya están trabajando con el proceso de mejoramiento y la rutina existe solamente en el sistema normativo, el cual no se puede cambiar pero si mejorar en la operación.

En opinión de esta persona:

“Estoy cumpliendo con la normatividad que, entre comillas, sería el ‘tope’ de un buen desempeño, pero me estoy saliendo y lo estoy entregando mas rápido, entonces estoy mejorando mi trabajo, estoy agregando valores, que me hacen salir de lo rutinario porque estoy en el proceso de mejora continua”.

En palabras de esta persona algunas veces la rutina se vuelve monótona, se tiene que apegar a la normatividad y el margen de acción es restringido. La rutina es una autocreación, dice uno de los entrevistados, es rutina cuando uno quiere, y es proceso de mejoramiento cuando uno lo hace así. Es decir, es hacer pequeños cambios en el trabajo diario que permita ser creativos y no rutinarios.

En relación con este tópico, la mayoría de los entrevistados del SM piensa que la rutina obstaculiza el aprendizaje; con frecuencia por hacer las cosas de manera rutinaria dejan de utilizar el cerebro para pensar. Con motivo de la rutina, admiten, el personal se automatiza, saben que se hace así todos los días.

La rutina se convierte en un obstáculo para aprender, opina uno de ellos, estanca a las personas porque se encierran en un solo conocimiento, y lo peor es que generalmente lleva a un trabajo aburrido. En opinión de uno de los entrevistados:

“Siempre hay que mantener en un trabajador su ser como ser humano, porque si se vuelve como robot, es peligroso que llegue a pensar que es un robot”.

Mediante el aprendizaje se evita la rutina, opinan otras personas, haciendo nuevas cosas van mejorando sus capacidades. Mover o rotar al personal con cierta frecuencia, es otra opción propuesta para romper la rutina, sobretodo en las áreas operativas, de oficinas y de mantenimiento; la idea es rotarlos entre departamentos afines y de compañeros de trabajo para aprender nuevas actividades que les llevan a adquirir la categoría de trabajador polivalente, es decir, de múltiples competencias. Las personas propositivas no se atienen a la rutina, coinciden los entrevistados; éstos buscan la forma de no encajonarse en una forma de trabajo, y tratan de experimentar otras formas de realizar sus actividades.

3.8. Cambio y capacitación.

El cambio, paradójicamente, representa una constante en el funcionamiento de las organizaciones y se constituye en un factor fundamental como punto de partida para acciones de desarrollo organizacional. Motivados por el cambio y sus efectos, un conjunto de estudiosos de las organizaciones crean, a mediados del siglo XX, la disciplina del Desarrollo Organizacional (DO), dentro de la cual, en las generaciones más recientes, se circunscribe la función del aprendizaje organizacional.

Como es de esperarse el cambio también ejerce una influencia en las actividades de aprendizaje en la organización, y su efecto ineludible, la resistencia, hace acto de presencia en los esfuerzos de aprendizaje, a través de sus diversas manifestaciones.

De acuerdo con algunos profesionistas entrevistados en la CF, ésta ha cambiado de manera drástica durante los últimos 20 años. En palabras de uno de ellos:

“Las personas que han sufrido en carne propia los cambios, pueden valorar mejor el significado del aprendizaje, tanto en la práctica como en capacitación”.

Algunos de los entrevistados aseguran que prevalece más el temor al cambio, a la innovación que la resistencia al aprendizaje. Las personas se acostumbran a la forma en que salen bien las cosas y funcionan sin tratar de investigar otras ideas o posibilidades de mejorar el desempeño de sus actividades. El cambio es la barrera, es el reto que todas las organizaciones deben buscar superar.

De acuerdo con los profesionistas entrevistados, los cursos que proporciona la CF anualmente a su personal son suficientes para mejorar sus capacidades y actitudes. Al año elaboran un programa de capacitación por departamento y se programan para implementarse cada mes. La capacitación y el desarrollo humano, aseguran, es una obligación que tienen para cumplir con sus parámetros y con las disposiciones de las autoridades del trabajo.

En opinión de uno de ellos, ahora la capacitación se proporciona con orden, de manera profesional. Antes los trabajadores asistían a los cursos con sus uniformes con grasa; las aulas se encontraban

sucias, con papeles tirados, aceite regado en el suelo, entre otras exquisiteces. Ahora las cosas se encuentran en orden; el aceite tiene su depósito, hay separación de material orgánico e inorgánico, etc., la mejora es evidente en cada área de la organización y en la actitud de los trabajadores.

La capacitación no es un gasto, asegura, sino una inversión a largo plazo que beneficia a la organización; es un valor agregado para los trabajadores que les obliga a ser leales con ella. Como en la mayoría de los casos, el que está más capacitado es el que más sabe y es quien con mayor facilidad aprenderá los contenidos que se enseñen en los cursos. En palabras de uno de los gerentes:

“La CF es tan noble que nos proporciona la capacitación a todos los trabajadores, sin distinción. Lo importante de estas acciones es que se capacita a la gente y se aprovecha posteriormente al 100 por ciento en sus áreas de trabajo, y nadie está pensando en solicitar aumento de sueldo o en retirarse de la empresa una vez capacitado”.

La mayoría de los entrevistados coincide en que los trabajadores solicitan cursos de capacitación de preferencia fuera de su plaza con la finalidad de buscar un poco de esparcimiento, accediendo de buena manera la CF, en la inteligencia que la persona beneficiada comparta el conocimiento a su regreso, los retroalimente y apoye con la capacitación de los demás trabajadores.

De acuerdo con uno de los entrevistados:

“Es importante dar al personal más cursos de capacitación, más comunicación y combinar la experiencia, la práctica y los cursos. Si ya capacité a mi personal, esas personas deben poner en práctica lo aprendido para que la empresa vea los resultados obtenidos y le asignen un puesto más alto”.

Otra de las prioridades de los programas de capacitación radica en la necesidad de preparar personal para cubrir las plazas por jubilación que frecuentemente se presentan. Un de los profesionistas lo explica de la siguiente manera:

“Necesito preparar personal por necesidades de jubilación, ver el reemplazo, y la gente que se vaya tenga su reemplazo natural para no quedar desprotegidos”.

Probablemente la CF sea una de las organizaciones en México que más se preocupa por la mejora continua de su personal, con programas de capacitación en las áreas técnicas, administrativas y humanísticas con avanzados cursos de capacitación en cada área. De tal manera que una vez preparados los trabajadores de la CF, algunas organizaciones del ramo industrial, no vacilan en hacer atractivas ofertas de trabajo y no falta quien desprovisto de su código ético acepte cambiar una remuneración atractiva a corto plazo por el desarrollo permanente que la CF puede ofrecerle.

Para hacer frente a esta situación y atenuar la fuga de conocimientos y de talentos, la CF ha desarrollado un programa de búsqueda de gente exitosa en la organización para formarlos como instructores, contemplando áreas de desarrollo humano, competencia en los sistemas de calidad y

seguridad. No obstante este programa, los gerentes de la CF reconocen que han perdido muchas personas altamente preparadas, originando que sus tramos de capacitación sean demasiado amplios. En relación al cúmulo de conocimientos alojados en el cerebro de las personas producto de muchos años de trabajo traducidos en experiencia, denominado hoy día como capital intelectual –muchos de ellos a punto de jubilarse–, hay diversas opiniones. Uno de ellos reflexiona:

“Sería ideal tener un banco de información mental, producto de las experiencias de los trabajadores escrito en un documento”.

Otra persona observa lo siguiente:

“La gente talentosa no demuestra habilidades para escribir, no sabe escribir, sería mejor que grabaran sus conocimientos. Si solicitamos a la gente con más conocimiento que grabe su conocimiento en una cinta magnética, hacemos una buena aportación a la organización”.

Para aprovechar el bagaje de conocimientos de las personas con amplia experiencia en las labores de la CF, programan cursos de capacitación en el área técnica, con personas jubiladas extraídas del mismo departamento, para que imparta la parte práctica, mientras que el contenido teórico lo programan los ingenieros. Uno de ellos explica:

“Esta persona tiene mucho conocimiento, se llevó mucho conocimiento en cuanto a un desmontaje de una máquina, mantenimiento de un compresor, de un regulador; son personas jubiladas con amplio conocimiento acumulado que deben ser aprovechados como instructores externos”.

Desde hace diez años, aseguran algunos de los entrevistados, ante situaciones muy difíciles, escribían la información para corregir los defectos, desde los procesos hasta la identificación de los artículos, que fueron de gran utilidad en entornos posteriores. Actualmente, las tareas críticas las tienen anotadas, aseguran, pero no así las tareas más delicadas en relación a las máquinas, los puntos finos de la mecánica, donde piensan que les falta sistematizar el conocimiento.

En relación con la evolución tecnológica, en palabras de algunos profesionistas, los trabajos que antes se realizaban en tres días, hoy se hacen en ocho horas o menos. Y con respecto a las capacidades de aprendizaje de los trabajadores, aceptan:

“Todos tenemos la misma capacidad de aprender, sólo que algunos tienen la capacidad de aprender con más facilidad y otros no”.

En relación con la participación de los empleados en la organización, a raíz de la nueva cultura laboral implementada durante los últimos 12 años, el grupo de personal técnico de la CF coincide en que se muestra un cambio de actitud tanto de los directivos para aceptar las sugerencias de los trabajadores como de éstos para participar de manera propositiva en la organización.

Uno de los entrevistados lo explica de la siguiente forma.

“En mi criterio, empieza a observarse en la organización un ambiente de participación de los empleados que en años anteriores no existía”.

Otra persona lo expone con las siguientes palabras:

“La enseñanza de ahora es mejor, le hablo por los cambios que hemos tenido y los cambios que demuestran actitud. Redondeando en una palabra, la enseñanza es mejor hoy en día”.

Los entrevistados aceptan que el aprendizaje también es producto de los cursos de capacitación que les proporciona la CF, aunado a la práctica cotidiana en el trabajo. Todas las personas tienen la capacidad de aprender y hacer cualquier tipo de trabajo que se les encomiende, argumentan. Cuando alguien asiste a cursos de capacitación se siente moralmente obligado a enseñar y transmitir los conocimientos adquiridos a los demás trabajadores de su área. Uno de ellos sostiene:

La organización, manifiestan los entrevistados, está consciente de el papel que juega la capacitación para mejorar las capacidades de su personal. La empresa está invirtiendo en una persona, quien le va a retribuir a largo plazo y que ambos se están ayudando mutuamente, si crece uno, crece el otro.

Uno de ellos dice:

“La capacitación ya sea propia o por parte de la organización, nos permite obtener ascensos y mayor remuneración”.

Los programas de capacitación que la CF tiene implementados para el personal en todas las áreas y niveles, representan los pilares en que descansa el éxito para crear un favorable clima organizacional. Como expresa uno de los entrevistados:

“Mediante los programas de capacitación se desarrollan la comunicación, las relaciones humanas, la unión, la confianza, la participación e identificación con la empresa, entre otros valores de orden superior”.

De acuerdo con los entrevistados, anteriormente la empresa no proporcionaba cursos de capacitación, los procesos de aprendizaje eran mediante la práctica en los lugares de trabajo. Hoy día la empresa se preocupa porque sus trabajadores sean competitivos. La enseñanza de hoy, sostienen, es mucho mejor, posiblemente se deba a los programas de mejora continua implementados con la nueva administración de la empresa.

Según el criterio de los entrevistados, los cursos de capacitación son el medio por el cual aprenden y pueden vencer las resistencias al aprendizaje. Pero algunos trabajadores se preocupan porque cuando les proporcionan capacitación automáticamente les van a dar más trabajo y responsabilidades, originando así la resistencia a los programas de aprendizaje institucionales.

La mayoría de los entrevistados muestran actitudes de agradecimiento hacia la CF por las oportunidades de desarrollo que en otra organización no lograrían, sobretodo para lograr ascender en el escalafón y obtener mayores beneficios económicos. La empresa ha logrado cultivar en ellos la actitud de aprender y superarse.

Uno de los entrevistados lo expresa con las siguientes palabras:

“En una empresa como esta que proporciona capacitación y posibilidad de desarrollo a su personal, nos sentimos obligados a retribuir de alguna forma este beneficio. A veces hay que darle una hora o dos horas de trabajo adicional, nos quedamos a trabajar porque es una emergencia, dejar lo que tengamos y decir esto es mío, esto es lo que me da de comer y lo debo cuidar”.

En relación con los aspectos sistémicos prevalecientes en una organización; ya sea el técnico o el humano, otorgan mayor prioridad para desarrollar en la CF mediante programas de capacitación y mejora continua, en opinión de los entrevistados los dos son de la mayor importancia, aunque muestran sus preferencias por las relaciones humanas. Uno de ellos lo explica de la siguiente forma:

“En relación con los tipos de enseñanza a proporcionar en la empresa; una técnica y la otra de desarrollo humano, en mi criterio la importancia de la última consiste en la concientización del personal; porque el aprendizaje técnico se encuentra supeditado al grado de conciencia que tenga el trabajador de saber el lugar que ocupa en la empresa, y porqué”.

3.9. Mejora continua y aprendizaje.

El concepto de mejora continua se viene manejando desde hace varios años por diversos autores quienes consideran que el aprendizaje organizacional implica un proceso de mejora continua, tanto en el aspecto individual, grupal y organizacional. Por lo tanto, fue nuestra intención explorar entre el grupo de profesionistas entrevistados en la CF, como se presenta este fenómeno en las actividades de aprendizaje en la organización.

Según ellos, lo más importante es que aprendan los procesos de trabajo como una mejora continua, más que como la adquisición de una u otra teoría en el trabajo.

Uno de los entrevistados explica:

“La mejora continua radica en compensar el trabajo en equipo de las personas, reconocer la evolución de los círculos de trabajo, donde se generan los líderes, para alcanzar los objetivos y la calidad requerida”.

De acuerdo con el grupo de entrevistados, en las acciones de mejora continua y programas de calidad en la CF, no buscan solamente el cumplimiento de las metas, sino cómo hacer mejor su trabajo y cómo lograr el mejor resultado. En palabras de uno de ellos:

“Más allá de cursos de capacitación pretendemos impulsar un plan de carrera para la gente en la organización, desde el ingreso le mostramos la ruta que le espera, siempre en ascenso”.

Otra persona lo visualiza desde una función estratégica con las siguientes palabras:

“Las mejoras de la organización obedecen a la visión que los jefes tengan de ella en el futuro y de la iniciativa de llevar a cabo los cambios necesarios a través de los programas de capacitación”.

En relación con los programas de mejora permanente y las normas que las personas deben cumplir en su trabajo en la CF, algunos profesionistas son de la opinión que tienen tanto valor las normas administrativas como las de operación. La diferencia radica, admiten, en los riesgos que conllevan las actividades en cada área, pero que tanto el operador, el técnico, el administrativo o la secretaria tienen que aprender, aplicar sus conocimientos, aplicar sus normas, sobre todo en una empresa como la CF donde hay altas normas de seguridad que atender de manera estricta.

En relación con este tópico el grupo de personal técnico de la CF opina que es posible mejorar en el aspecto personal, del grupo y de la organización; principalmente cuando le asignan un trabajo a realizar con la posibilidad de mejorarlo sustancialmente. En palabras de uno de ellos:

“Si, yo creo que aprender es un proceso de mejora continua de la persona y de la organización, es la base del éxito de ambos”.

La mayoría de los trabajadores dice querer aprender, observan los entrevistados, pero muy pocos hacen el esfuerzo de la mejora continua. En su criterio, el aprendizaje de la persona se lleva a cabo dentro de un proceso de mejora continua a manera de actitud ante la vida, y no se necesita que algo esté roto o dañado para mejorarlo.

Uno de ellos lo expone de la siguiente forma:

“Si lo que estoy haciendo está bien, pienso en darle una mejor presentación. Es algo que si hoy está bien, mañana debe estar mejor, y así sucesivamente”.

De acuerdo con algunos entrevistados la mejora continua la han venido practicando en la CF desde antes de la implementación de dichos programas en la organización de manera oficial, y sin la obligatoriedad que conlleva. Uno de los entrevistados opina:

“En la oficina, además de los compromisos de satisfacer a la clientela, en este caso son las áreas técnicas de la CF, nos comprometimos a aportar más a la empresa en el aspecto de economía en el uso de los equipos, mejorando el aspecto administrativo, organizándonos mejor y cumpliendo con el medio ambiente. En la mejora tratamos de ser más reflexivos”.

Ante la pregunta acerca de las aportaciones y mejoras contribuidas a la CF, algunos trabajadores afirman que éstos deben provenir de los directivos hacia los niveles operativos, aunque no significa que sea más importante, porque en las áreas operativas también se genera conocimiento que fluye hacia las áreas directivas.

A todos en la organización les agrada que se reconozca su trabajo, asegura un trabajador entrevistado, que los halaguen, y el mayor reconocimiento para muchos de ellos es que su jefe que exprese que hizo muy bien su trabajo.

Una funcionaria entrevistada lo dice de la siguiente manera:

“Me gusta ayudar a los demás, mantenerme ocupada, cuando hay trabajo en otras áreas trato de colaborar, y me gusta que reconozcan mi trabajo”.

Sobre este tema el grupo de personas entrevistadas en el SM consideran que cuando uno aprende algo se debe tratar de transmitirlo, pero al mismo tiempo mejorar ciertas cosas dentro de la organización, mediante la implementación de formas administrativas que agilicen el trabajo y aplicar también los conocimientos técnicos.

Una de las personas acepta que el mundo cambia permanentemente y con ello vienen los procesos de transformación, de innovación, y se debe buscar ir a la vanguardia. Expresa su opinión con las siguientes palabras:

“La persona que no esté actualizada, se queda rezagada y pierde grandes oportunidades de sobresalir en su trabajo, por el contrario la gente que se prepara tiene más oportunidades de trabajo y de ingreso económico”.

3.10. Facilidades y dificultades para el aprendizaje.

Ante la pregunta si considera que la gente posea mayor facilidad o dificultad para el aprendizaje, las respuestas del grupo de profesionistas de la CF se encuentran divididas, con cierta tendencia a la facilidad para aprender. Tendría que separarse, responde uno de los entrevistados, pero en forma general quien tiene más facilidad para aprender es por la actitud de mejorar sus capacidades; la gente que tiene una actitud para obtener un propósito, lo aprende. Y establece:

“Todos tenemos la misma capacidad de aprender, sólo que a unos se les facilita aprender y a otros se les dificulta”.

En opinión de otra persona, la honestidad para reconocer un error y arreglarlo demuestra una facilidad para el aprendizaje, más aún si el jefe muestra discreción ante el costo de ese aprendizaje.

Un supervisor lo explica con las siguientes palabras:

“Puede decirse que sí, hay personas que tienen facilidad para aprender y hay personas a quienes se les dificulta el aprendizaje. Hay gente que aprende y hay gente que le cuesta mucho trabajo aprender”.

De acuerdo con lo entrevistados un factor importante en relación con las capacidades de aprendizaje de las personas radica en la calidad de educación que tuvieron desde niños, la cual puede estar supeditando sus alcances de aprendizaje ahora en la etapa adulta. Además, en la edad madura es más difícil aprender por el cambio que implica dejar atrás toda una forma de ser, una forma de vida, en aras de adquirir nuevas formas de ver la vida, desde el ángulo de la modernidad.

A las personas con dificultades para el aprendizaje les falta motivación, asegura la mayoría de los profesionistas entrevistados. En la CF hay mucha gente trabajando que tiene muchos años y han perdido los deseos por aprender, admiten. Su interés se centra en la inminente jubilación, más que en el aprendizaje.

Desde el punto de vista de los entrevistados la CF es una escuela y eso es bueno porque día con día se aprende más. Las personas con más antigüedad, manifiestan, han perdido el amor al aprendizaje,

etapa por la cual pasa la mayoría de las personas a cierta edad. La impresión generalizada es que el ser humano incurre en conductas de fastidio o de aburrimiento, por tal motivo, los directivos buscan ser muy cuidadosos en relación a cómo motivarlos, de cómo hacer conciencia en ellos, cómo levantar su autoestima para que continúe aprendiendo.

En relación con este tópico, el grupo del personal técnico de la CF opina que el grado de escolaridad es un factor que facilita o dificulta el aprendizaje en la organización, aunque no debe tomarse de pretexto por que todos tienen la misma capacidad para aprender. Otra persona considera gran relevancia la personalidad de cada uno tanto dentro como fuera de la organización, es decir, cómo invierte su tiempo. Si la persona gusta mucho de tener libertad y vida social, tiene poca disponibilidad para ponerse a reflexionar de cómo está desempeñando su trabajo en la empresa.

Uno de los entrevistados admite:

“La persona interesada en adquirir conocimientos en la organización, aprende a repartir su tiempo en cosas útiles como leer un libro en lugar de ir a una fiesta o ir al cine, esto es tener conciencia y prospectiva, porque está actuando de manera estratégica y crítica”.

No es cuestión que el aprendizaje cueste o se facilite, admite otra persona, sino de estar a gusto en su lugar de trabajo. Lo expresa con las siguientes palabras:

“Si estoy en un lugar que me desagrada no voy aprender, en cambio, si estoy en un lugar de mi gusto con seguridad puedo aprender muchas cosas sin necesidad que me exijan hacerlo”.

Sería muy importante orientar vocacionalmente a los estudiantes en las instituciones de educación superior, afirma uno de los entrevistados, para ayudarlos a encontrar la profesión afín a su vocación; así como honestidad en estos centros educativos para seleccionar al alumnado. En la organización se encuentran profesionistas de diferentes áreas con muy poca actitud para aprender, sencillamente porque equivocaron su profesión y lo que hacen no les gusta. Por tal razón, cuando empiezan a trabajar de manera profesional están condenados a fracasar.

Para quienes están ubicados en un puesto que no les agrada, el entrevistado sugiere un programa de desarrollo humano que les permita encontrar sus cualidades para el trabajo. Lo explica con las siguientes palabras:

“En realidad la mayoría de los jóvenes está mal enfocada, desorientada, no sabe lo que quieren en la vida, no se ubican. Igual sucede con la mayoría de los profesionistas; entonces, algo anda mal. La actitud de amor al aprendizaje debe fomentarse desde el nivel preprimaria para crear conciencia”.

Las condiciones para un aprendizaje eficaz, manifiesta otra persona depende de las relaciones humanas o clima laboral que exista en la organización, donde todas las personas tienen la misma capacidad para aprender, la tarea de los directivos radica en saber orientarlos. En su opinión el aprendizaje se facilita más entre compañeros de trabajo. En palabras de uno de los entrevistados:

“Yo creo que hay de los dos casos, hay personas que sí tienen la facilidad para aprender y hay otras que realmente se les hace muy difícil aprender”

En opinión de los entrevistados, el carácter de los instructores también influye en facilitar o limitar el aprendizaje. Hay quienes inhiben la participación y las preguntas de los alumnos. Otra persona manifiesta que la edad no debe ser una limitante para aprender o compartir conocimientos. Los jóvenes, admite, tienen ideas frescas que los mayores debemos aprender; y lo expresa con las siguientes palabras:

“Las ideas de las personas mayores se pueden ‘intercalar’ entre las ideas de los jóvenes para generar conocimientos nuevos, más interesantes”.

En la CF hay gente creativa capaz de aportar ideas sobresalientes, argumentan los entrevistados, pero también hay limitaciones normativas que inhiben las iniciativas de los trabajadores. Hace varios años había personal en la organización con muy malos hábitos, admiten algunos entrevistados, grupos de interés que no los dejaban realizar sus labores, y los trabajadores debían imponerse y aguantarse los malos tratos para buscar aprender y sobresalir.

Sobre el tema de las facilidades y dificultades para aprender en la organización, el grupo de personas entrevistadas en el SM, asegura que existen los dos tipos de personas; hay gente que por su propia cuenta tiene mucha facilidad de aprender y hay gente a quienes se le dificulta el aprendizaje. Hay personas que quisieran aprender, abundan, pero su nivel educativo es muy bajo y no lo pueden hacer. En palabras de uno de ellos:

“Hay personas en la empresa con ganas de aprender, tienen la actitud, aspecto de gran relevancia, pero carecen de la capacidad por su baja preparación”.

En palabras de uno de los entrevistados:

“En mi opinión, todas las personas son aptas para el aprendizaje en la organización, tenemos la misma capacidad intelectual y considero que la inteligencia se puede cultivar”.

Algunos organismos del sector público, principalmente, adoptan horarios de trabajo que implica la presencia de los trabajadores y funcionarios a altas horas de la noche. Quedarse a trabajar en la organización hasta altas horas de la noche, admite uno de los entrevistados, puede generar estados de angustia a las personas.

3.11. Percepciones del trabajo.

Una cuestión formulada al personal del SM, adicional a la guía de preguntas, es en relación a la percepción que las personas tienen acerca del trabajo, y cómo piensan que lo perciben los demás. Las metáforas señaladas por la mayoría de los entrevistados es que ven el trabajo como una bendición, como una distracción, como un campo de juego, como un lugar de educación, como un servicio, como una familia y como una obligación.

El trabajo es una bendición, afirma uno de los entrevistados, viene del exterior, se crea o no en un Dios como una energía central. Es un compromiso con uno mismo, continúa, y es un acto de responsabilidad, sin tomar en cuenta incentivos económicos, y lo expresa con las siguientes palabras:

“Para la mayoría de las personas el trabajo es una obligación, es lo que les da de comer. Mientras que para otras el trabajo es un regalo de Dios, porque si estoy trabajando es porque soy una persona sana física y mentalmente. El hecho de desempeñar un trabajo quiere decir que estoy bien conmigo misma, me gusta lo que hago”.

Y abunda:

“Hay personas que ven el trabajo solamente como un medio para obtener recursos económicos, ganar su quincena. Les interesa no llegar tarde a la hora de entrada y salir corriendo al final de la jornada. Es diferente con las personas que tienen otra perspectiva; si los directivos ven que soy eficiente, disciplinado y propositivo me toman en cuenta para un ascenso. A muchas personas lo que menos les interesa es el trabajo”.

Otra persona afirma:

“Para mí el trabajo es una distracción, es un lugar donde puedo desarrollar mi potencial como persona y desarrollar mis habilidades e inquietudes. Es una manera de cómo lograr metas, de cómo superarme y cómo aprender de las otras personas. Si yo me siento bien con lo que doy, con lo que apporto, obtengo una satisfacción profesional y personal”.

Mi principal motivación, afirma uno de los entrevistados, es pensar que en lugar de ir a trabajar, lo cual puede pesar mucho, voy a hacer lo que me gusta, como jugar fútbol o ajedrez. Estas ideas, manifiesta, son producto de sus lecturas de libros de superación personal, y sobretodo el buen ejemplo que supieron inculcarle en su casa. Eso facilita mucho las cosas en el trabajo, dice, y lo explica con las siguientes palabras:

“Debemos salir de la casa mentalizado de ir a hacer lo que más nos gusta, no precisamente ir a trabajar. Es indispensable adquirir una nueva mentalidad”.

La disposición a servir, piensa, es la puerta de entrada a todos lados, en el caso de su trabajo en el SM, de servir a los usuarios. Le halaga servir y observar que la gente quede satisfecha con su servicio y más aún si las personas reconocen y agradecen su disponibilidad para el servicio.

Otra persona afirma percibir el trabajo como una ‘extensión’ de sí misma y en este sentido se hace una persona propositiva, productiva y se preocupa menos de los problemas. Esta opinión, explica, es de acuerdo a la educación recibida en la escuela y la familia.

En relación con el doble sistema funcional de las organizaciones, el sistema técnico y el humano, las personas entrevistadas en el SM consideran muy difícil elegir uno de ellos. Por una parte defienden el aspecto humano, pero también son muy estrictos con el aspecto técnico, y procuran

atender ambos de tal forma que se complementen uno al otro. Uno de ellos admite poner énfasis mayor en el técnico. Sobre este particular otra persona reconoce:

“Yo presto más atención a la parte humana, sin dejar de lado la técnica, porque van ligadas. El trabajador debe estar emocionalmente bien para hacer bien su trabajo”.

La mayoría de las personas entrevistadas hacen alusión al trabajo en la organización mediante la metáfora de la familia y consideran que ésta juega un papel primordial en el desempeño de los trabajadores en la organización, y lo expresan de la siguiente forma:

“La vida laboral es más importante porque provee a la vida familiar”.

Uno de ellos admite que la organización y el trabajo pasan a ser un segundo hogar y los trabajadores su segunda familia, son con quienes más conviven. La vida familiar y laboral van a la par, dicen. Uno de los entrevistados explica:

“La familia y la empresa se convierten en correlativos, y se reflejan una a la otra. Tienen un valor muy similar, van desarrollando nuestro carácter y nuestras actitudes. Si el entorno familiar y el entorno de trabajo están bien, la persona está bien y trabaja a gusto, aporta ideas y no da problemas”.

Alguien más admite la importancia de buscar sentido al trabajo y hacer un ambiente agradable, toda vez que las personas permanecen la mayor parte del tiempo juntos en el lugar de trabajo. Son como una familia, acepta, y se tiene que fomentar la confianza entre los trabajadores mediante sus propias reglas, aunque no estén escritas. Las personas que hacen mejor su trabajo y con mayor limpieza, admiten, se encuentran equilibrados en el aspecto familiar y pueden desarrollar mejor sus talentos.

4. La dirección y el aprendizaje en la organización.

4.1. Estímulos a la innovación y el aprendizaje.

En relación con programas de estímulos al aprendizaje, la generación de ideas y la innovación en la organización, los profesionistas de la CF coinciden en afirmar que, al menos hoy en día, no existe un programa en ese sentido.

De acuerdo con uno de ellos, al principio la CF implementó un programa de estímulos a las personas más comprometidas con la institución, con base en calificación al desempeño. Pero había mucha inconformidad, no lo consideraban justo porque la gente no trabaja sola, la planta requiere de equipos de personas para operar. Pensaban que no había equidad, y se generaba mucho disgusto. Los programas al desempeño, afirma uno de los entrevistados, resultaron contraproducentes porque derivaron en estímulos rotativos sin considerar el buen desempeño de los trabajadores. Implementaron un reconocimiento grupal, generando envidias y resentimientos en quienes no lo recibían. Cuando otorgaron el reconocimiento al grupo en general, las personas de alto desempeño, con razón, reclamaron el acto como injusto, y sostiene:

“Para fomentar el compromiso en las personas debe haber equidad en las remuneraciones y estímulos, de lo contrario hay un desequilibrio. Si se rompe el equilibrio se crea inconformidad y el rencor hacia la gente es peligroso”.

Entre los intentos que la CF ha ensayado para recompensar la innovación y el aprendizaje entre los trabajadores, los profesionistas recuerdan el *Estímulo por proyecto*, concurso donde cada oficina o área de trabajo proponía algún proyecto en el cual participaran la mayor parte del personal. Lo malo es que, aseguran varias personas, se cancelaron, no siguieron realizándose.

La CF implementó también el programa *Creativo*, en el cual los trabajadores podían proponer ideas y sugerencias, modificaciones e innovaciones a un proceso o sistema y se hacían acreedores a un premio, independientemente de la satisfacción personal de aportar ideas a la organización.

El programa aún continúa pero ahora se distribuye atendiendo un sistema compensatorio, a todos por igual, no tanto en base a calificación de méritos, perdiendo el espíritu de recompensa. Uno de los profesionistas lo declara así:

“La innovación y la creatividad es algo que no está muy recompensado y planeado en la organización y los intentos particulares no han generado el clima laboral prometedor”.

Otra persona manifiesta su opinión en relación con los estímulos al aprendizaje:

“Es importante implementar un programa de estímulos a la creatividad, reconociendo varios tipos de estímulos. No solamente estímulos económicos, porque éstos de alguna forma crean vicios, se politizan, no garantizan la equidad y con frecuencia se convierten en un arma. Los estímulos públicos o morales son más importantes; un reconocimiento, por ejemplo, pero difícilmente lo hacemos”.

Actualmente, opinan algunos de los entrevistados, se aprecia cierta resistencia a la implementación de programas de estímulos a la creatividad y al aprendizaje por las experiencias anteriores poco gratas. Existe también la impresión entre la base trabajadora que los incentivos se otorgan entre el personal de confianza por favoritismos. El problema radica en que la persona encargada de designar a los merecedores a los incentivos no presta atención a la calificación de los trabajadores.

La gente estaría dispuesta a participar si existe un estímulo económico, considera uno de los entrevistados, pero si el estímulo es un diploma es difícil que la gente participe. El ser humano, opina, tiene gran inclinación por los bienes materiales.

Otras voces se pronuncian en favor de los reconocimientos no económicos, un reconocimiento verbal, por ejemplo, puede representar un gran estímulo, siempre que venga de una autoridad o de una persona a quien se le considere importante. Los trabajadores consideran muy alentador que una persona respetable exprese bien de ellos.

Desde hace varios años la CF tiene implementada una política de calidad, aunque al principio los trabajadores pensaban que era más trabajo, llegando a la conclusión que se trata de establecer orden en el trabajo diario.

En relación con este tópico el grupo de personal técnico de la CF afirma no tener conocimiento de un programa para estimular la creatividad y la innovación del personal. Pero, argumentan, si existiera un programa en tal sentido es probable que se animaran a proponer ideas, porque “son muy dados” a que si ganan más, mejoran su trabajo, y por lo general, los trabajadores muestran disposición a aceptar nuevas propuestas.

Un programa de estímulos, consideran otros, ayudaría a generar nuevas ideas porque hay compañeros de trabajo brillantes pero les falta motivación. La mayoría de la gente, dicen, está dispuesta a hacer su mejor esfuerzo cuando hay una retribución de por medio. Otra persona asegura:

“Con un programa de estímulos a las propuestas de ideas, las personas tendrían posibilidad de aportar sus conocimientos producto de años de aprendizaje acumulado traducido en experiencia”.

En la CF, afirman los trabajadores entrevistados, las personas tienen la libertad suficiente para proponer sus ideas. La empresa, dicen, cuenta con un programa de estímulo al cual le llaman *incentivos*, que sirve para mejorar en términos generales el desempeño diario, y atraer a quienes se están apartando del camino correcto. En palabras de uno de ellos:

“Tenemos el programa de estímulos *incentivo*; es un incentivo catorcenal y otro anual. La mayoría de los trabajadores estamos alerta porque queremos ganar ese estímulo”.

Los directivos tienen que buscar la forma de cómo estimular a los trabajadores, argumentan, analizando detenidamente el tipo de estímulo a implementar, independientemente del escalafón, algo más inmediato y seguramente económico.

El sistema de estímulos se puede hacer por buzones, aseguran algunos trabajadores, porque poseen ya los buzones de sugerencias, y también se puede hacer por regalos. De antemano la mayoría sabe que “escalafonando” se obtienen más recursos.

La organización está dispuesta a escuchar sugerencias de los trabajadores, coincide la mayoría de los entrevistados; los directivos han construido un ambiente de armonía organizacional, propiciando un clima de confianza para aportar ideas y resolver cualquier problema. En palabras de uno de ellos:

“Somos tomados en cuenta y nuestros jefes nos escuchan cuando decidimos participar o tenemos algún problema en el trabajo”.

En relación con la pregunta si consideran que la existencia de un programa de estímulos a la innovación fomentaría la generación y propuestas de ideas, la mayoría de las personas entrevistadas en el SM, afirma que los trabajadores tendrían una mayor participación en la fecundación de ideas y se promovería un ambiente de competencia sana.

El tipo de estímulo, en palabras de uno de ellos, no necesariamente tendría que ser económico, es fundamental el reconocimiento del superior hacia el subordinado. La opinión de otra persona se centra en lo económico, al considerar que la mayoría de los individuos se trazan metas económicas toda vez que trabajan por esta necesidad. Lo importante es trabajar por metas, dice, y admite:

“Básicamente serían estímulos económicos para atraerlos, y debes cumplir con lo prometido, de lo contrario se causa una gran frustración”.

Alguien más refuerza los comentarios anteriores:

“Si hubiera un sistema de estímulos a las propuestas de nuevas ideas, muchas personas se preocuparían por hacer propuestas e innovaciones”.

4.2. Aprendizaje en los diferentes niveles de la organización.

En relación con la pregunta acerca de donde consideran que se presenta con mayor frecuencia el aprendizaje organizacional, si en los niveles directivos o en los operativos, el grupo de personal técnico de la CF opina que debe ser igual en los dos niveles, aunque algunos se inclinan por el nivel operativo. Uno de ellos manifiesta:

“El aprendizaje debe ser igual en todas las áreas de la organización; pero si habría que decidir por uno, creo que el nivel operativo debería de estar más arriba”.

Otras personas consideran que de las áreas directivas viene la información, pero eso no significa que sea más importante que el nivel operativo, simplemente es un medio para llegar hacia todos en la organización; en opinión de otros es importante que el conocimiento fluya de las áreas directivas hacia las operativas y viceversa. Alguien más explica:

“Estoy convencido que el aprendizaje se debe dar en todos los niveles de la organización, desde el puesto más modesto, hasta los más altos”.

Otra persona comenta:

“Tanto el personal ubicado en los puestos directivos como los trabajadores de áreas operativas o de campo, tienen la capacidad de aprender, tienen lo necesario para seguir ascendiendo, es cosa de que piense”.

Cada nivel en la organización, sostiene alguien más, tiene su propia responsabilidad y sus propias exigencias de aprendizaje. Los directivos en la mayor jerarquía, los técnicos que supervisan el trabajo y los que se encargan de los sistemas operativos, considerando que el aprendizaje se presenta en todas las áreas de la organización, aunque en unas más y en otras menos. Se presenta con mayor frecuencia en los puestos directivos, porque se conoce más, el puesto con mayor jerarquía entonces exige mayor responsabilidad.

La educación y la disciplina del trabajador, afirma otro trabajador operativo, no es la adecuada para que sea responsable y tome conciencia de su necesidad de aprender.

En relación con esta pregunta la mayoría de los entrevistados en el SM afirma que el aprendizaje se presenta en los niveles de liderazgo, es decir, entre los niveles directivos, hay mayor preocupación porque son quienes toman las decisiones principales.

En opinión de otras personas, el aprendizaje tiene lugar en todos los niveles de la organización; donde haya más de dos personas, sostienen, y exista una relación de comunicación, ahí se presenta el aprendizaje. El aprendizaje generado a lo largo y ancho de la organización, afirman, es de mayor relevancia más importante que el producido en algunas áreas en particular.

4.3. Diferentes culturas en la organización.

El estudio de la cultura en las organizaciones es un tema que comenzó a estudiarse hace más de 30 años, y los investigadores en esta área provienen de la sociología y la psicología con sus métodos cualitativos de análisis. Sin embargo, el primer estudio de caso que perfila la estructura cultural de una organización, seguramente es la conocida investigación realizada por Roethlisberger, Dikson y Mayo en la Compañía Hawthorn Electric, en Estados Unidos, durante los años treinta del siglo XX. Después, Edgar Shein hace una aportación importante al identificar tres tipos de cultura en la organización: de los directivos, de los ingenieros y de los operativos.

La mayoría de las personas entrevistadas en el SM en relación con este tema aceptan la existencia de diferentes culturas en la organización: la cultura de la alta dirección, la cultura de los mandos medios o de los técnicos, y la cultura de las áreas operativas. Esta disposición, aseguran, inhibe el aprendizaje en la organización y lo consideran como un fenómeno organizacional generalizado.

En palabras de uno de ellos:

“En cualquier organización existen esas tres clases de culturas, pero esta situación no debe propiciar el menosprecio hacia las personas de los niveles inferiores”.

Uno de los supervisores entrevistados asegura estar de acuerdo en relación a la existencia de estas formas de cultura en la organización, siendo más notorio durante los procesos de incentivos a la puntualidad y el desempeño; pero como directivo, afirma poner atención a la disposición y eficacia de los trabajadores en primer lugar, porque ha escuchado los siguientes comentarios:

“Nosotros, los operarios, hacemos el trabajo en la empresa y corremos los riesgos todos los días; sin embargo, los que están arriba, es decir, los directivos, ganan más, por eso tenemos conflictos laborales”.

4.4. Motivación y autoestima.

De acuerdo con las investigaciones en relación con las funciones que desempeña una organización, donde una de ellas se considera una función económica, es decir, la de producir bienes y servicios para el mercado, y la otra una función de integración humana, que propicia el desarrollo de las personas en la organización, el grupo de profesionistas de la CF, estima que las autoridades deben

visualizar más el aspecto humano, sin perder de vista la misión de la organización, donde el trato con los compañeros sea homogéneo en todos los niveles de la jerarquía organizacional.

Las personas del grupo de personal técnico de la CF consideran que la organización debe impartir cursos tanto técnicos como de motivación al trabajo. La motivación de los trabajadores es fundamental, reconocen; igual que un programa de capacitación constante y no cursos aislados que de poco sirven. La motivación para asistir a los cursos de capacitación, consideran los entrevistados, depende del beneficio que les aporte. Uno de ellos comenta:

“He encontrado gente en la CF que, sinceramente, no saben nada y no deberían estar en esta empresa; hay que enseñarles empezando casi de cero, animarlos. Se ponen a llorar cuando no pueden hacer el trabajo. Les ayudamos aclimatarse, a ganar confianza”.

Alcanzar un puesto o una nueva categoría en la CF, señala otra persona, es una gran motivación para el personal. Las personas sí pueden cambiar, asegura; están en un error quienes afirman lo contrario. Sugiere a los empleados rezagados cambiar de actitud porque en la organización es necesario participar, hacerse notar.

El aprendizaje, establece uno de los entrevistados, es una cuestión de actitud personal, de tener la humildad primero de reconocer esa carencia. Aconseja a sus compañeros de trabajo que se resisten, a cambiar de actitud; después, las cosas se van dando por sí solas.

Otro de los entrevistados aconseja lo siguiente:

“Valorar al trabajador y hacer que el mismo se valore, y hacerlo sentirse importante para la empresa porque solamente así se va a sentir útil ya sea por su cuenta o por cuenta de la empresa. Se supera en cuanto a conocimientos”.

Otra perspectiva de motivación en el trabajo es la siguiente:

“Los jóvenes vienen empujando fuerte en todos los niveles y áreas de la empresa, haciendo que quienes estamos a media edad busquemos la forma de continuar estudiando, aunque también hay quienes se resisten”.

En relación con este tópico, el personal entrevistado en el SM asegura desarrollarse mejor mediante cursos de capacitación que la empresa les proporciona. La motivación y la educación en el trabajo, afirman, permiten ofrecer una mejor imagen y calidad a sus clientes.

En la empresa, reconocen, hay personas que se resisten al cambio de manera sistemática, los jefes deben buscar las formas y los medios para motivarlos mediante programas de incentivos; quien demuestre mayores conocimientos y habilidades debe ser recompensado y reconocido de forma especial, de manera económica y social.

En relación con el tema de la autoestima, las personas entrevistadas opinan que las personas deben tener una conducta de confianza y seguridad en sí mismas en su desempeño en el trabajo, principalmente en las reuniones o en los cursos de capacitación, de tal manera que demuestren no

temer al ridículo o al “qué dirán” en caso de manifestar su ignorancia en un asunto determinado. Reconocer el desconocimiento de un tema en el trabajo, aseguran, es el principio del aprendizaje para toda la vida.

Por otro lado, afirman, la timidez, los prejuicios y los traumas impiden preguntar e inhiben el aprendizaje. Aunque también el carácter de los facilitadores o instructores tiene mucho que ver; hay quienes facilitan de verdad el aprendizaje y otros inhiben a las personas a preguntar, no crean un ambiente de confianza. En palabras de uno de los entrevistados:

“Las personas con autoestima más alta, más desarrollada, son capaces de vencer la timidez, tienen confianza de preguntar y de entablar un debate interesante con los facilitadores sobre el tema en cuestión, y en consecuencia, pueden aprender más”.

Frecuentemente, opina otra persona, los trabajadores no exponen sus ideas por temor al rechazo y miedo al riesgo; son los característicos de baja autoestima.

4.5. Dos supuestos de la capacitación.

En muchas organizaciones principalmente del sector privado, se asegura los directivos están renuentes a proporcionar capacitación a su personal porque una vez capacitados los trabajadores solicitan aumento de sueldo o se van de la empresa, argumentan. Las respuestas a esta pregunta entre el grupo de personal técnico de la CF apuntan en diversas direcciones.

Algunos que si la organización es estable y ofrece desarrollo profesional y personal, no tiene porqué suceder una situación semejante. En el caso de la CF, expresan, reciben mucha capacitación durante el año, tanto dentro como fuera del estado de Chiapas. Consideran que una vez capacitadas las personas deben aportar sus ideas a los demás y tratar de hacer manuales de trabajo para todos, donde el conocimiento quedará resguardado para futuras generaciones.

En palabras de uno de ellos:

“En la CF tenemos un escalafón y un programa de estímulos ya integrado, que al capacitarnos nos permite ascender y no pensamos en abandonar la organización”.

Las personas que toman capacitación y piensan en abandonar la organización, señalan, son gente con actitud negativa, incluyendo jóvenes de reciente ingreso. Mediante un sólido programa de comunicación permanente la organización puede tener una buena posibilidad de integrarlos e involucrarlos en el trabajo.

En muchos casos las personas llegan a comportarse de esta forma, admite uno de los entrevistados, porque generalmente los trabajadores tienen necesidades económicas y buscan los beneficios que proporciona el dinero. Se requiere una cultura forjada en valores humanos desde el hogar, afirma, no todo en la vida es dinero; algunas veces es necesario dejar de ganar unos pesos y aumentar los valores como persona, remata.

No es correcto que los trabajadores una vez capacitados pidan aumento de sueldo, indican otras personas, toda vez que es la misma empresa quien les proporciona la capacitación. La CF desde hace más de una década cuenta con un programa anual de capacitación que le permite impartir cursos de capacitación al personal de manera programada para crear los conocimientos y habilidades entre los trabajadores.

En opinión de la mayoría de los entrevistados, en la CF la gente después de haber asistido a cursos de capacitación no está pensando en irse o en pedir aumento de sueldo. Se aprecia una lealtad y agradecimiento hacia la organización.

En relación con esta pregunta la mayoría de las personas entrevistadas en el SM asegura que por desgracia este fenómeno es una realidad tanto en organizaciones privadas como públicas. Aunque se presenta más en puestos directivos que operativos.

Aseguran los entrevistados haber vivido experiencias similares tanto en el lado patronal como en el lado de trabajadores. Las opiniones toman diversos rumbos, algunos consideran que los trabajadores más capacitados deben tener acceso a una mejor remuneración y si se van se le considera como una deslealtad; pero sugieren que los patrones también deben reconocer la capacidad y esfuerzo del trabajador y retenerlo con un aumento de sus percepciones.

Una persona lo expresa con las siguientes palabras:

“Los jefes deben estar conscientes que la persona que tiene mayores conocimientos, rinde más, entonces deben pagarle más”.

Cuando se presenta un cambio de administración en el sector público, afirman otras personas, ocurre algo fuera de lo común. Normalmente toda la gente se porta bien al principio cuando llega el nuevo jefe, tratan de hacer mejor su trabajo, simulan ser mejores. Aunque la gente perezosa, apenas cumple con su trabajo.

Si no se remunera y/o recompensa equitativamente al trabajador, asegura uno de los entrevistados, con el paso del tiempo buscará otras alternativas y terminará yéndose.

4.6. Métodos y manuales.

La mayoría de los entrevistados en el grupo de personal técnico de la CF asegura llevar una libreta de apuntes para anotar las fallas y la forma como se arreglan. Ésta, sostienen, es de gran utilidad cuando se enfrentan a problemas similares y la dejan a la disposición del equipo de trabajo para su consulta. En opinión de otra persona los directivos deberían permitir a los trabajadores escribir documentos tipo manuales de trabajo o de procedimientos, escribir lo que hacen; porque en los manuales, aseguran, se conserva el conocimiento para uso de las demás personas del área.

Con una visión mayor otro entrevistado argumenta:

“En la CF quieren que uno plasme cómo hace las cosas, y yo he pensado hacer un relato de cómo he progresado y eso beneficiaría a la empresa, a los trabajadores, a mi familia, porque

mis hijos también quieren trabajar en la CF; o como una satisfacción personal porque eso es muy importante”.

Hasta ahora, comentan las personas de mayor experiencia entrevistadas en la CF, no han escrito sus conocimientos; aunque, afirman, los procesos de certificación establece que deben plasmar paso a paso las actividades propias de su función en la empresa.

En relación con este tema, una de las personas entrevistadas en el SM asegura que le gustaría escribir sus conocimientos, más bien sus experiencias, pero lo considera como una idea excéntrica. Aunque con esos conocimientos podría escribirse una metodología de cómo hacer ciertos trabajos a manera de manual de operaciones y elaborar un método de trabajo.

4.7. Costos del aprendizaje.

El aprendizaje, coincide la mayor parte de los entrevistados del grupo de profesionistas de la CF, tiene un impacto económico importante en el presupuesto, toda vez que el programa permanente de capacitación para dar viabilidad a los programas de calidad y mejora continua, requieren de expertos que la empresa no escatima en contratar para proporcionar capacitación a sus trabajadores. Uno de los entrevistados lo manifiesta de la siguiente forma:

“La planta (el área de producción de la empresa) ha mejorado gracias a los sistemas de calidad y de seguridad e higiene que tiene implementados. Fue muy costoso especialmente por la educación y la formación de la gente, sobretodo la de mayor edad”.

Otro tipo de costos de aprendizaje con un impacto importante en la organización es el vinculado directamente con el tiempo que tanto el “maestro” como el aprendiz dedican en su trabajo cotidiano. Como lo expresa uno de los gerentes:

“Tenemos un alto costo de aprendizaje, porque nuestro sistema de enseñanza es sobre el lugar de trabajo y bajo supervisión personal de los jefes, que lo hace lento, aunque el valor agregado al trabajador es muy valioso”.

Como una herramienta para el control de la calidad, la CF tiene implementado un programa de seguimiento de trabajo a través del manejo de la estadística, mediante la cual se lleva el control estadístico periódico de los trabajos realizados, por razón del cual pueden indicar a los trabajadores el costo de cada orden de trabajo atendida, de tal forma que les permite monitorear y mejorar sus resultados.

Esta herramienta estadística permite además observar el desempeño de cada trabajador, en el sentido de quién atiende más órdenes de trabajo, quién es el más versátil y trata de determinar cual es la especialidad donde mejor se desenvuelve para buscar su desarrollo. La herramienta sirve también al jefe de departamento para observar quien de los trabajadores se acerca más a los niveles de desempeño establecidos.

Hasta aquí el análisis de la información cualitativa recolectada, de acuerdo a la taxonomía que el investigador decidió estructurar. En el siguiente apartado se procede a presentar las principales relaciones entre los conceptos analizados, considerando el grado de generalidad y especificidad entre las dimensiones, temas, subtemas, categorías y conceptos involucrados.

Capítulo IV. Relaciones entre conceptos.

La organización de los conceptos encontrados durante la investigación cualitativa, desde los más genéricos a los de mayor especificidad, obedece a los conocimientos y experiencia acumulada por parte del investigador en el área del aprendizaje organizacional, desde la perspectiva de los estudios organizacionales. Esta organización conceptual requiere de un comentario adicional

Una de las facetas más atractivas de la labor del investigador en la tradición cualitativa, se puede decir, es la posibilidad de escudriñar la realidad organizacional para acercarse a un entendimiento y comprensión de los fenómenos, en este caso, del aprendizaje y el conocimiento en la organización, mediante la compilación de las experiencias que los actores han acopiado durante muchos años de práctica, traducida en valiosa información para interpretar las formas en que probablemente se genera el conocimiento en la organización.

La catalogación y ordenación de la información es una de las tareas más desafiantes y cruciales en la investigación. Implica, en primer lugar, la búsqueda de conceptos genéricos entre la maraña de información obtenida en las respuestas de los entrevistados, una vez identificados los actores en grupos homogéneos, a saber: personal profesionalista de la CF, personal técnico de la CF y personal del SM, cuyas características se explicaron en secciones anteriores.

Posteriormente se procede a buscar la homologación de conceptos para dar nombre a un concepto básico capaz de agrupar las ideas particulares de los entrevistados, para finalmente derivar los conceptos más específicos en cada noción general. El investigador, cabe señalar, se acercó al fenómeno de estudio con un cuestionario previamente estructurado, con preguntas soportadas en la teoría, y realizando cuestionamientos de orden empírico que permiten la generación de nuevas propuestas hipotéticas, mediante el uso de la corriente cualitativa de la teoría fundamentada.

De esta forma se estructura la información en tres grandes apartados incluyendo en cada uno los conceptos parciales y específicos que a mi criterio tienen cabida y conforman el concepto genérico. Esta clasificación, es menester aclarar, puede denominarse con otras acepciones en otros estudios, como pueden ser, dimensiones, jerarquías, categorías, etcétera.

Los tres grandes apartados o conceptos genéricos en que se estructura el trabajo son los siguientes:

- 1) El aprendizaje en la organización y sus circunstancias.
- 2) Cultura organizacional y aprendizaje.
- 3) La dirección y el aprendizaje en la organización.

Cada uno con sus conceptos parciales y específicos de acuerdo con las relaciones que a continuación se describen para cada concepto genérico. No se proporciona mayor explicación entre estos agregados conceptuales toda vez que, en primera instancia, se considera que las relaciones existentes son de pertenencia únicamente.

A continuación se incluyen las gráficas relacionales obtenidas mediante el programa o *software* para procesamiento de información cualitativa Atlas.ti.

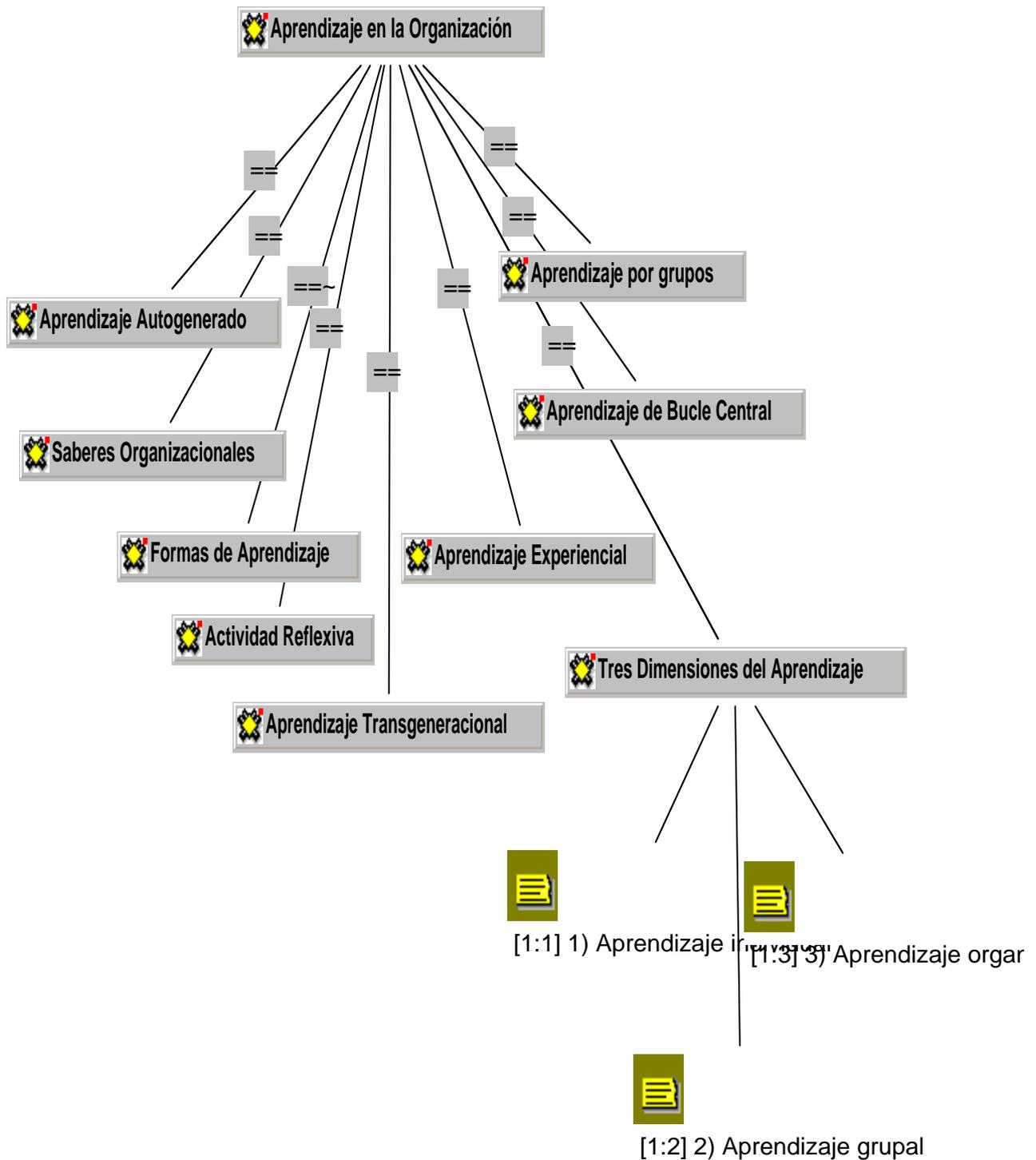


Figura 3. Aprendizaje en la organización y sus relaciones.

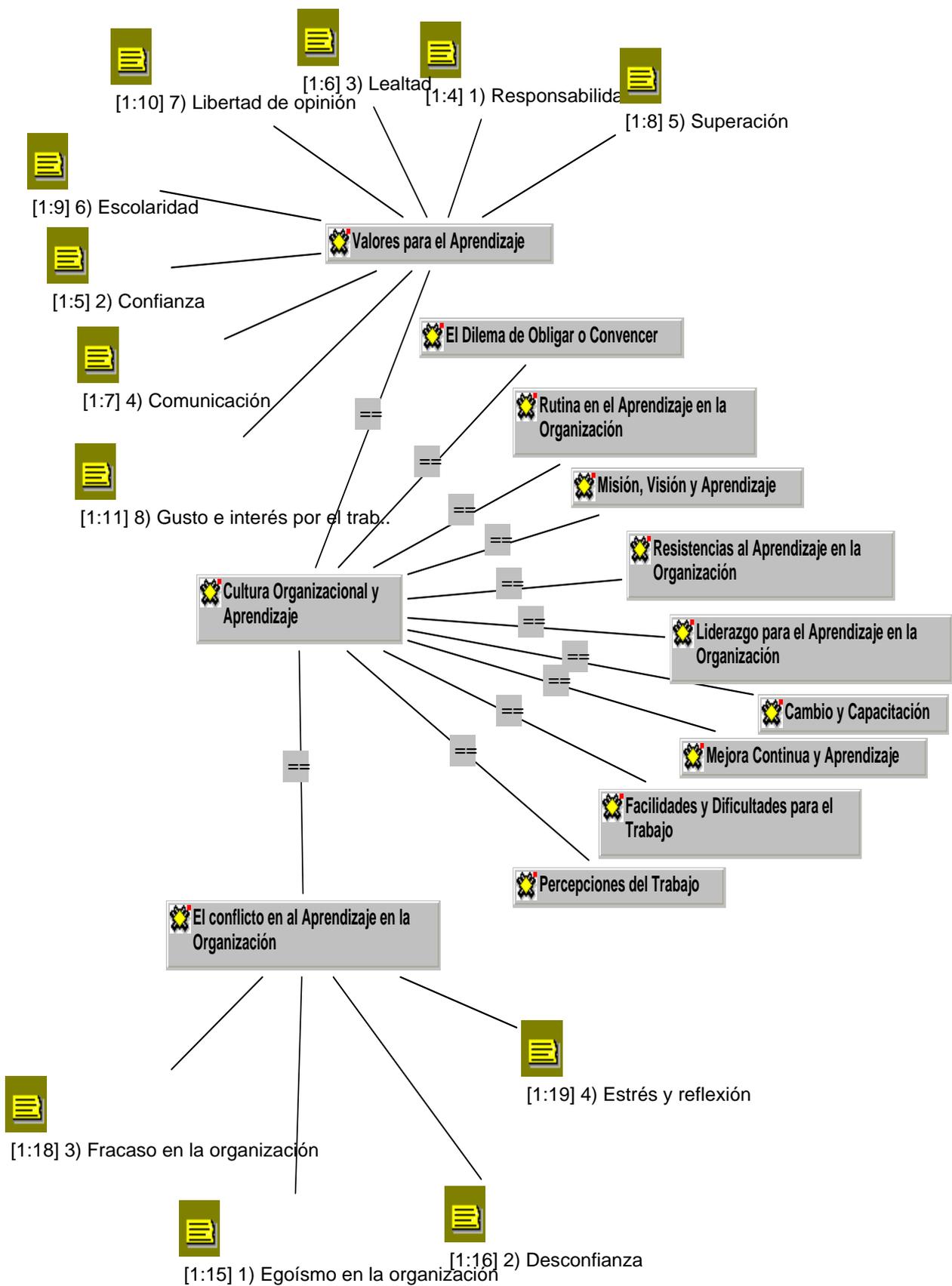


Figura 4. Cultura y aprendizaje organizacional y sus relaciones.

Conclusiones

Probablemente no haya tarea de mayor júbilo para un investigador que redactar la sección de las conclusiones del estudio, por representar la parte final del mismo. Ciertamente, este apartado simboliza la culminación de la investigación, sin embargo, dentro de la tradición de estudios de caso con su densa dosis de resultados cualitativos, con frecuencia significa el inicio de nuevas aproximaciones hipotéticas y la postulación de interrogantes de apertura cognitiva que pueden inducir a nuevas investigaciones.

Las conclusiones representan las reflexiones finales del investigador, a la postre constituyen su tesis o postura ante el fenómeno y a menudo se piensa que representa solamente un complemento o apéndice del informe. Para efectos de la presente investigación, las conclusiones y reflexiones finales se dividen en tres clases: teóricas, metodológicas y de los hallazgos del estudio de caso.

1) Teóricas.

Las conclusiones teóricas se refieren a las consideraciones derivadas del marco teórico aplicadas en la empiria, es decir, a partir de la propuesta del presente proyecto de investigación y su fundamento en anteriores investigaciones y acercamientos teóricos, como es el soporte que representan los resultados de la investigación doctoral de referencia elaborada por el autor en el año 2003.

La ejecución de la investigación *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*. Promep-Unach, se llevó a cabo con el patrocinio del Programa de Exbecarios Promep del Conacyt y la SEP, durante el proceso de mi reincorporación a la Facultad de Contaduría y Administración de la UNACH en agosto de 2003, después de mi formación doctoral en el Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Así mismo, se ostenta como un producto del Cuerpo Académico “Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional” de la FCyA C-I de la UNACH y de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

El planeamiento del proyecto de investigación, que requirió de casi dos meses, se propuso replicar en organizaciones del estado de Chiapas la metodología empleada en la investigación doctoral *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México* (2003) con la finalidad de confirmar los hallazgos de dicho estudio, reforzar las propuestas teóricas del mismo y realizar mejoras sustanciales a los instrumentos de investigación: encuesta para el estudio cuantitativo y entrevista a profundidad para la parte cualitativa, además de llevar a cabo investigaciones originales por parte de profesores universitarios locales en nuestros contextos organizacionales.

Mediante el estudio de referencia logró confirmarse la existencia de tres tipos o momentos cognitivos en las actividades de aprendizaje en la organización, a saber: óptico o memorístico,

ontológico o de razonamiento y epistémico o reflexivo; y por medio de la metodología cualitativa se obtuvieron nuevas aproximaciones teóricas en relación al fenómeno de estudio.

En relación con la etapa teórica de la presente investigación se han adoptado algunos fundamentos del aprendizaje organizacional, como la propuesta de Argyris con respecto que este aprendizaje puede generarse desde el nivel individual, grupal y organizacional; la idea de Argyris y Shön del aprendizaje de primer y segundo bucle; la moción de Edgar Shein acerca de la existencia de tres culturas en la organización, como son: de los directivos, de los ingenieros y de los operadores, que pueden significar serios inhibidores para el aprendizaje; o la sugerencia de Nonaka y Takeuchi del conocimiento tácito y explícito y la conversión del conocimiento.

Se abonó en la idea de la epistemología desde la posición idealista y crítica de la teoría del conocimiento, defendido por Habermas, Verneaux y Hessen, entre otros, para dar paso a la propuesta de los tres niveles cognitivos –arriba mencionados–, sugeridos por el Dr. González Ibarra, que representa uno de los aspectos centrales de búsqueda del estudio.

2) Metodológicas.

Como se ha mencionado en diversos apartados del informe, la investigación adoptó la una metodología de *Estudio de caso*, privilegiando las dos tradiciones de investigación científica: la cuantitativa y la cualitativa. A continuación se llevan a cabo algunas reflexiones en torno de cada una de ellas.

En relación con el estudio cuantitativo, el diseño del nuevo cuestionario fue una de las fases de mayor trascendencia de la investigación; exigió un examen exhaustivo del cuestionario utilizado en la investigación de referencia, así como los resultados del estudio cualitativo, con la finalidad de diseñar un nuevo instrumento de captación de datos que permitiera ahondar en la presencia de los momentos cognitivos bajo estudio. De esta forma se obtuvo un nuevo cuestionario con 20 preguntas y seis opciones en cada una de ellas.

La contribución de mayor relevancia en esta etapa de mejoramiento del cuestionario fue la ampliación de los tres momentos cognitivos originales a seis, incorporando un nivel denominado “orientación” en cada uno de los tipos cognitivos conocidos, como se ha explicado a detalle en la primera parte del informe.

Concluida la etapa de mejoramiento del cuestionario, se buscó donde llevar a cabo su aplicación, logrando obtener la colaboración de cinco organizaciones, tanto del sector público como privado en el Estado de Chiapas –que en el presente informe se prefiere conservar su identidad y se les denomina con nombres ficticios, tales como Compañía Federal (CF), Servicios de Administración Pública (SAP), Sistema Moderno (SM), Corporativo de Estudios Sociales y Políticos (CESP), e Industrial Mexicana (IM)–, a quienes se presentaron los correspondientes informes de sus estudios particulares en tiempo y forma.

Por las características de la investigación se obtuvo una muestra de conveniencia que asciende a 1139 personas, de diferentes perfiles y puestos, provenientes de dichas organizaciones, en la inteligencia que se trató de captar el mayor número posible de personas, faltando –valga la expresión– solamente quienes no acudieron a laborar el día en que se aplicaron las encuestas.

Con respecto a la investigación cualitativa se puede asegurar que mediante este método es posible profundizar en el conocimiento de un fenómeno en particular, en este caso, el aprendizaje en la organización, compilando la información de primera mano que proporcionaron los actores a través de las entrevistas a profundidad.

Es la segunda investigación cualitativa en modalidad de estudio de caso que el autor lleva a cabo. La experiencia guarda similitudes y diferencias con respecto de la primera que sería amplio detallar en este espacio.

La elaboración de la guía de preguntas, se puede sostener, se vio reforzada con los comentarios de un grupo de doctores y doctorantes de la UAM Iztapalapa; que llevar a cabo una investigación requiere de la participación de varias personas expertas en distintas disciplinas; requiere además el apoyo de los directivos de las organizaciones que creyeron en el proyecto y la buena voluntad y disposición de los encuestados y los entrevistados para contestar las preguntas de los cuestionarios.

La etapa de captura de información o traslado de las cintas magnetofónicas al procesador de textos, requirió de la participación de cinco personas durante tres meses, todos ellos prestadores de servicio social de la FCyA C-I de la UNACH, y la participación de uno de ellos durante dos meses más para el procesamiento y análisis de la información. Esta amplia participación de colaboradores en el proyecto delata el grado de complejidad de la investigación cualitativa.

Una de las características distintivas de la metodología cualitativa es la posibilidad del acercamiento del investigador a las realidades organizacionales, a través de la narración de su experiencia por parte de los actores.

Para la investigación cualitativa la muestra se integró con personal profesionista y personal técnico de una organización pública con presencia en Chiapas, a la cual se ha denominado Compañía Federal (CF), entrevistando a 16 personas; y con personal de una segunda organización pública a la cual se ha denominado Sistema Moderno (SM), donde se entrevistaron a seis personas más para hacer un total 22 entrevistas a profundidad, reduciéndose a 19 por las entrevistas malogradas.

3) De los hallazgos del estudio.

En relación con los resultados cuantitativos cabe señalar que no se estableció ninguna escala de momentos cognitivos como en la investigación de referencia, procediendo a determinar las frecuencias de cada uno de los seis momentos cognitivos establecidos, para observar las tendencias de aprendizaje de las personas en las organizaciones en estudio, montando un procedimiento metodológico que exigió un reagrupamiento de las opciones en cada pregunta ordenándolas de

menor a mayor actividad reflexiva, es decir, en el orden en que aparecen en los cuadros de datos del informe, de la siguiente manera: orientación óptico, óptico, orientación ontológico, ontológico, orientación epistémico y epistémico.

De esta forma se obtuvo la evidencia que los 1139 casos estudiados se concentran de la siguiente manera:

- I) En el tipo cognitivo orientación óptico: ocho personas equivalente a .7 por ciento de la población.
- II) En el tipo cognitivo óptico: 44 personas que forman el 3.9 por ciento de la población.
- III) En el tipo cognitivo orientación ontológico: 25 personas que hacen el 2.2 por ciento.
- IV) En el tipo cognitivo ontológico: 274 personas que suman el 24.1 por ciento.
- V) En el tipo cognitivo orientación epistémico: 395 personas que representan el 34.7 por ciento.
- VI) En el tipo cognitivo epistémico: 393 personas que suman el 34.4 por ciento.

Es posible observar que una amplia mayoría de las personas, que representan alrededor del 70 por ciento de la población, se ubican en los momentos cognitivos orientación epistémico y epistémico, con características reflexivas y los atributos que se explicaron ampliamente en cada caso.

En una segunda parte de la investigación se llevó a cabo un estudio que permitió la combinación o cruzamiento entre los seis momentos cognitivos y las variables de perfil, a saber: puesto, antigüedad en la organización, escolaridad, edad y sexo, con el objeto de determinar cual de ellas tiene mayor peso o presencia en los tipos cognitivos bajo estudio, como se muestra en la sección aludida.

Para concluir este análisis cuantitativo, se procedió a agrupar las respuestas elegidas por los individuos entre las seis opciones de momentos cognitivos en cada una de las 20 preguntas del cuestionario como son, orientación óptico, óptico, orientación ontológico, ontológico, orientación epistémico y epistémico, obteniendo la siguiente distribución:

- a) Cuatro respuestas son de tipo cognitivo epistémico,
- b) Seis se encuentran en el tipo orientación epistémico,
- c) Cuatro se localizan en el tipo ontológico,
- d) Tres en el momento orientación ontológico,
- e) Dos respuestas caen en el tipo cognitivo óptico, y
- f) Una respuesta es de tipo orientación óptico.

En relación con los resultados cualitativos generados por esta investigación se logra confirmar la existencia de algunos tipos de aprendizaje obtenidos en la investigación de referencia, como es el caso de las dimensiones del aprendizaje en la organización, a saber: individual, grupal y organizacional; la existencia de diferentes formas de aprendizaje; el aprendizaje autogenerado, por experiencia, en bucle central y de apoyo, así como los saberes organizacionales y la actividad reflexiva en la organización.

Como conceptos novedosos en esta sección se encuentran los de aprendizaje por necesidad y la existencia del aprendizaje transgeneracional.

Algunos otros conceptos sobresalientes o novedosos en la investigación, pero con amplias referencias teóricas en diversas disciplinas de las ciencias sociales y sustento en la investigación de referencia, son los de misión y visión para el aprendizaje, valores para el aprendizaje, liderazgo en el aprendizaje, conflictos en la organización, resistencias al aprendizaje, rutina en el aprendizaje y percepciones del trabajo, entre otras.

También se observa la presencia de conceptos con teorías establecidas y conceptos novedosos, como son estímulos a la innovación, aprendizaje en diferentes niveles de la organización, culturas de la organización, motivación y autoestima, premisas de la capacitación, métodos y manuales y costos del aprendizaje.

A manera de comentario final del presente informe, deseo reiterar mi mayor agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible el desarrollo de esta investigación: a los directivos de las cinco organizaciones en Chiapas, aunque por razones de la confidencialidad y seguridad de su información permanezca sin aclarar su identidad; a las autoridades del Promep y a las autoridades de la Dirección General de Planeación de la UNACH, al Director de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH, a los profesores y alumnos prestadores de servicio social y a quienes de una u otra forma colaboraron para llevar a buen término la investigación *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional. Proyecto Promep-Unach.*

A todos ellos, mi mayor gratitud.

Bibliografía

- Abbagnano, Nicola (1998) *Diccionario de filosofía*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Argyris, Chris (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press, México.
- Berger, Peter L. y Thomas Luckman (1997) *La construcción social de la realidad*. Amorrurtu, Argentina.
- Bunge, Mario (1980) *Epistemología*. Siglo XXI, México.
- Cartwright, Dorwin y Zander Alvin (1971) *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Trillas, México.
- Clegg, Stewart, Ibarra C., Eduardo y Bueno R., Luis (1998) *Administración Global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- De Geus, A. (1998) *La empresa viviente*. Granica, Argentina.
- Dewey, J. (1933), en: French, Wendell, Bell Jr. Cecill H. (1996) *Desarrollo Organizacional*. Prentice, México.
- Dick, Bob (1994) Basado en el capítulo de Anderson. Dirección electrónica bdick@scu.edu.au or bd@uq.net.au., consultado en la red el día 15 de marzo de 2002.
- Fournier, Ma. de Lourdes y González, Juan de Dios (2001) *Del aprendizaje al metaaprendizaje*. Universidad Autónoma de Estado de Morelos y Revista Mexicana de Pedagogía, México.
- French, Wendell, Bell Jr. Cecill H. (1996) *Desarrollo Organizacional*. Prentice, México.
- Fronzizi, Risieri (1986) *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. FCE, México.
- González Ibarra, Juan de Dios (2001) *Introducción a las fuentes de la epistemología*. Porrúa, México.
- González Ibarra, Juan de Dios (2002) *Epistemología administrativa*. En prensa.
- Habermas, et al (1999) *Habermas y la modernidad*. Cátedra, Madrid, España.
- Hassard, John (1990) *Ethnomethodology and Organizational Research; An Introduction*.
- Hegel (1967), en: Kosík (1967) *Dialéctica de lo concreto*. Grijalbo, México.
- Hessen, Johan (1998) *Teoría del conocimiento*. Tomo, México.
- Katzenbach y Smith (1984), en: Mayo, Andrew y Elizabeth Lank (2000) *Las organizaciones que aprenden*. Gestión 2000, España.
- Lamo de Espinosa, Emilio, José María González y Cristóbal Torres (1994) *La sociología del conocimiento y de la ciencia*. Alianza, España.
- Martínez de Ramos, Margarita (1998) *Manual de Factores del desarrollo intelectual*. ITESM Universidad Virtual, México.
- Mayo, Andrew y Elizabeth Lank (2000) *Las organizaciones que aprenden*. Gestión 2000, España.
- Montaño, Luis (1999) en: *Comportamiento organizacional 2*. Universidad Tecnológica de México, México.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999) *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, México.
- Orum, A., Feagin J., y Sjoberg G. *A Case for the Case Study*.
- Polanyi, Michael (1983) *The Tacit Dimension*. Gloucester, Massachussets, USA.
- Schein, Edgar (2002) *Society for Organizational Learning*. Dirección electrónica: <http://www.sol-ne.org/res/wp/10005.html> Consultado en la red el día 15 de marzo de 2002.
- Schön, Donald A. (1992) *La formación d profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de al enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Paidós, España.
- Schutz, Alfred (1995) *El problema de la realidad social*. Amorrurtu, Argentina.
- Senge, Peter M. (1998) *La quinta disciplina*. Granica, México.
- Schwartzman, Helen (1993) *Etnography in Organizations. Qualitative Research Methods*. Series 27, SAGE University Press, California, U. S. A.
- Verneaux, Roger (1959) *Epistemología general o crítica del conocimiento*. Herder, España.
- Von Krogh, Georg, Ichijo Kazuo y Nonaka Ikujiro (2001) *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press, México.
- Yeung, Arthur K; Ulrich, David O; Nason, Stephen W y Von Glinow Mary Ann (2000) *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. Oxford University Press, México.

Índice de figuras y cuadros

Índice de figuras.	Pág.
1. Niveles de aprendizaje, momentos e instrumentos cognitivos.	25
2. Cuadro sinóptico de las dimensiones, temas y conceptos.	98
3. Aprendizaje en la organización y sus relaciones.	164
4. Cultura y aprendizaje organizacional y sus relaciones.	165
5. La dirección y el aprendizaje organizacional y sus relaciones.	166

Índice de cuadros.	Pág.
1. Organizaciones participantes, frecuencia y porcentaje.	29
2. Variable puesto, categorías, frecuencia y porcentaje.	31
3. Variable puesto, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.	32
4. Variable escolaridad, categorías, frecuencia y porcentaje.	33
5. Variable escolaridad, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.	34
6. Variable antigüedad, categorías, frecuencia y porcentaje.	34
7. Variable antigüedad, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.	36
8. Variable edad, categorías, frecuencia y porcentaje.	37
9. Variable edad, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.	38
10. Variable sexo, categorías, frecuencia y porcentaje.	39
11. Variable sexo, categorías, frecuencia y porcentaje, por cada una de las organizaciones.	40
12. Pregunta 1, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	41
13. Pregunta 1, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	43
14. Pregunta 2, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	43
15. Pregunta 2, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	45
16. Pregunta 3, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	45
17. Pregunta 3, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	47
18. Pregunta 4, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	47
19. Pregunta 4, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	49
20. Pregunta 5, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	49
21. Pregunta 5, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	51
22. Pregunta 6, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	52
23. Pregunta 6, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	52
24. Pregunta 7, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	53
25. Pregunta 7, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	54
26. Pregunta 8, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	55
27. Pregunta 8, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	56
28. Pregunta 9, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	57
29. Pregunta 9, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organización.	58
30. Pregunta 10, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	59
31. Pregunta 10, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	60
32. Pregunta 11, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	61
33. Pregunta 11, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	62
34. Pregunta 12, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	63
35. Pregunta 12, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	65
36. Pregunta 13, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	65
37. Pregunta 13, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	66
38. Pregunta 14, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	67
39. Pregunta 14, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	68
40. Pregunta 15, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje	69
41. Pregunta 15, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	70
42. Pregunta 16, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	71
43. Pregunta 16, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	72

44. Pregunta 17, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	73
45. Pregunta 17, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	74
46. Pregunta 18, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	75
47. Pregunta 18, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	76
48. Pregunta 19, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	77
49. Pregunta 19, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	78
50. Pregunta 20, opciones, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje.	79
51. Pregunta 20, tipo cognitivo, frecuencia y porcentaje por cada una de las organizaciones.	80
52. Distribución total de frecuencias de los momentos cognitivos.	81
53. Relaciones combinatorias entre la variable puesto y los momentos cognitivos.	83
54. Relaciones combinatorias entre la variable escolaridad y los momentos cognitivos.	85
55. Relaciones combinatorias entre la variable antigüedad y los momentos cognitivos.	86
56. Relaciones combinatorias entre la variable edad y los momentos cognitivos.	88
57. Relaciones combinatorias entre la variable sexo y los momentos cognitivos.	89
58. Distribución de las personas entrevistadas en la investigación cualitativa.	96

ANEXOS:

- 1) FORMATO DE ENCUESTA.**
- 2) FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.**

1) FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
Y (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN)

ENCUESTA

FOLIO No. _____

APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN: LAS FORMAS DE GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene una finalidad académica para el estudio del aprendizaje en las organizaciones, la información que nos proporcione será tratada con la mayor confidencialidad.

Puesto: _____ Escolaridad máxima: _____
Antigüedad en la organización: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Al responder los siguientes indicadores estará describiendo sus acciones y actitudes para alcanzar el aprendizaje dentro de su organización.

Señale con una "X", la opción que considere se acerca más a su opinión.

1. Cuando aprendo una actividad en la organización, me intereso más en:
 - 1) saber cómo hacer mejor esa actividad. ()
 - 2) idear otras formas de hacer esa actividad. ()
 - 3) saber porqué aprendo esa actividad. ()
 - 4) explicarme a mi mismo esa actividad. ()
 - 5) aprender lo más rápido posible . ()
 - 6) demostrar a mis superiores mi capacidad. ()
2. Para aprender una actividad en la organización, considero que el mejor medio es:
 - 1) a través de programas y cursos de capacitación. ()
 - 2) a través de mi propia experiencia laboral (aprender haciendo). ()
 - 3) a través de talleres de práctica. ()
 - 4) observando como lo hacen otras personas. ()
 - 5) cuando aprendo en grupos o en comunidades. ()
 - 6) a través de los manuales. ()
3. Al aprender una actividad en la organización, considero que la mejor forma es:
 - 1) de manera individual. ()
 - 2) en grupos y equipos (en promedio siete personas). ()
 - 3) en sesiones generales (con muchas personas). ()
 - 4) en parejas (solamente con otra persona). ()
 - 5) individual y pidiendo consejos a personas que saben. ()
 - 6) me es indiferente. ()
4. Tengo necesidad de aprender conocimientos, habilidades y actitudes para:
 - 1) que nos permitan (a mí y a mi organización) adaptarnos a las circunstancias actuales de competencia. ()
 - 2) transformarnos en una organización mejor que las demás. ()
 - 3) mi superación personal y profesional. ()
 - 4) estar más calificado y poder ascender. ()
 - 5) obtener reconocimientos. ()
 - 6) compartir lo aprendido entre mis compañeros de trabajo. ()

5. Ante el aprendizaje de una nueva actividad organizacional, pongo mayor atención en:
- 1) los procesos que requiere la solución. ()
 - 2) como lo voy a utilizar en mis rutinas diarias de trabajo. ()
 - 3) la importancia que tiene para los procesos de antes y después de mi intervención. ()
 - 4) como va a facilitar mis actividades. ()
 - 5) como lo voy a compartir con mis compañeros. ()
 - 6) hacerlo junto con los demás. ()
6. Cuando aprendo algo nuevo en mis actividades organizacionales, lo más importante es:
- 1) poseer el conocimiento y saber aplicarlo. ()
 - 2) poseer el conocimiento aunque no sepa como enseñarlo. ()
 - 3) poseer el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros. ()
 - 4) aplicar el conocimiento aunque no sepa como explicarlo. ()
 - 5) aplicar el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros. ()
 - 6) solamente aplicar el conocimiento. ()
7. La mayor parte del conocimiento que ahora poseo, en relación a cuando ingresé a trabajar a la organización, lo he aprendido a través de:
- 1) lo que me han enseñado mis superiores. ()
 - 2) mi propio esfuerzo de aprendizaje. ()
 - 3) cursos de capacitación a que he asistido. ()
 - 4) lo que me han enseñado mis compañeros de trabajo. ()
 - 5) lo que he observado de mis compañeros. ()
 - 6) reconocer y superar mis errores. ()
8. Aprender nuevas actividades organizacionales me permite entrar en competencia:
- 1) con mis compañeros de trabajo. ()
 - 2) con trabajadores de otras organizaciones. ()
 - 3) conmigo mismo, en desafío personal. ()
 - 4) con mis superiores en la organización. ()
 - 5) con el escalafón de la organización. ()
 - 6) con los tiempos de cambio y transformaciones actuales. ()
9. El aprendizaje de nuevas actividades organizacionales es algo que:
- 1) tengo que aprender para realizar mi trabajo. ()
 - 2) me imponen mis supervisores aparte de mi trabajo. ()
 - 3) busco aprender a propósito para mejorar mi trabajo. ()
 - 4) me permite capacitarme de forma permanente. ()
 - 5) me permite adquirir nuevas competencias. ()
 - 6) me permite superarme como persona. ()
10. Cuando ingresé a la organización aprendí diferentes técnicas y formas de trabajo, en la actualidad soy capaz de:
- 1) dominar las técnicas para realizar mi trabajo. ()
 - 2) reflexionar para buscar formas más eficientes de hacer mi trabajo. ()
 - 3) consultar el manual ante nuevas situaciones. ()
 - 4) desempeñarme eficientemente en diferentes áreas de la organización. ()
 - 5) seguir un proceso para realizar mis actividades. ()
 - 6) reflexionar en grupo para obtener soluciones. ()

11. Considero que en la organización es más importante aprender cuestiones tales como:
- 1) conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas). ()
 - 2) actitudes (aspecto y disposición de ánimo y del cuerpo ante los hechos). ()
 - 3) habilidades (técnica, práctica y capacidad para realizar las actividades). ()
 - 4) capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas). ()
 - 5) hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos). ()
 - 6) conductas (comportamiento, reacciones del individuo ante los hechos). ()
12. Considero que existe un auténtico aprendizaje organizacional cuando:
- 1) se crean productos nuevos para el mercado. ()
 - 2) la organización alcanza una cultura de valores que adoptan todos. ()
 - 3) se desarrollan las áreas de la organización. ()
 - 4) se logra mayor creatividad en la organización. ()
 - 5) la organización alcanza un ambiente de trabajo armonioso. ()
 - 6) mejoramos los procesos de trabajo. ()
13. Considero que un factor importante para el aprendizaje organizacional lo representa:
- 1) el trabajo conjunto entre las áreas de la organización. ()
 - 2) la buena comunicación y el trabajo en equipo entre gerentes, supervisores y operativos. ()
 - 3) las buenas relaciones de organización informal entre todo el personal. ()
 - 4) el ambiente de confianza que la organización pueda alcanzar. ()
 - 5) los valores éticos morales de las personas. ()
 - 6) un sistema de incentivos para la generación de ideas y sugerencias. ()
14. Cuando una persona sabe más que sus compañeros de trabajo en la organización, considero que:
- 1) debe permitir que otros aprendan, aunque conserve algunos conocimientos. ()
 - 2) debe compartir sus conocimientos para que todos sepan lo mismo y puedan mejorar en su trabajo. ()
 - 3) es explicable que no quiera compartir sus conocimientos porque su puesto peligra. ()
 - 4) debe ser el capacitador oficial de su área en la organización. ()
 - 5) debe elaborar manuales para compartir sus conocimientos. ()
 - 6) debe seguir capacitándose para poder compartir más conocimientos. ()
15. Cuando me equivoco o cometo un error en la realización de mis actividades organizacionales, lo que hago es:
- 1) corrijo el error y continúo trabajando. ()
 - 2) pienso en cómo estoy haciendo mi trabajo, corrijo mi forma de hacerlo y después corrijo el error. ()
 - 3) aviso a mis superiores para que me ayuden a resolverlo. ()
 - 4) pido consejo a mis compañeros para solucionar el error. ()
 - 5) busco solucionar el problema con mis compañeros. ()
 - 6) identifico la fuente de mi error y trato de evitarlo posteriormente. ()
16. Ante un problema difícil en el desarrollo de mis actividades organizacionales, lo contemplo como una oportunidad para:
- 1) aprender nuevas cosas, superarme y solicitar ascensos y reconocimientos. ()
 - 2) darme cuenta de mis limitaciones en el trabajo. ()
 - 3) aprender nuevos procesos y compartir con mis compañeros de trabajo. ()
 - 4) reunir a mis compañeros de trabajo para resolverlo. ()
 - 5) tratar de resolverlo para demostrar mi capacidad ante mis compañeros. ()
 - 6) para superar mis limitaciones en el trabajo. ()

17. Mi trabajo en la organización lo desarrollo teniendo en cuenta la importancia que tiene para:
- 1) mi desarrollo y satisfacción en la organización. ()
 - 2) la satisfacción del cliente. ()
 - 3) la calidad que debe tener mi trabajo. ()
 - 4) mis relaciones con mis compañeros. ()
 - 5) los procesos de antes y después de mi intervención buscando mejores formas de hacerlo. ()
 - 6) mi permanencia en el trabajo. ()
18. Cuando hay un problema realmente serio en mi trabajo, procedo de la siguiente manera:
- 1) presento alternativas de solución ante mi jefe inmediato o a alguien más capacitado. ()
 - 2) me concentro en el problema, investigo y busco la solución adecuada. ()
 - 3) se lo digo a mis superiores para que lo resolvamos. ()
 - 4) buscamos la solución entre mis compañeros de trabajo y lo resolvemos. ()
 - 5) dejo que alguien lo resuelva, me es indiferente. ()
 - 6) lo comunico a mis superiores para que ellos lo resuelvan. ()
19. Considero que en la organización poseo mayor facilidad para aprender cuestiones que me interesan tales como:
- 1) conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas). ()
 - 2) actitudes (aspecto y disposición de ánimo y del cuerpo ante los hechos). ()
 - 3) habilidades (técnica, práctica y capacidad para realizar las actividades, hábil). ()
 - 4) capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas). ()
 - 5) hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos) ()
 - 6) conductas (comportamiento, reacciones del individuo ante los hechos). ()
20. Durante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, pongo especial énfasis en una de las siguientes capacidades:
- 1) aprender de memoria. ()
 - 2) aprender de memoria y reproducir lo aprendido de manera idéntica. ()
 - 3) aprender pensando de manera ordenada. ()
 - 4) aprender pensando de manera ordenada y buscando las causas para llegar a una consecuencia. ()
 - 5) aprender la actividad poniendo atención en lo aprendido y buscando otras formas para hacerlo mejor. ()
 - 6) aprender la actividad siendo consciente de lo aprendido, proponiendo con el grupo nuevas formas y hacerlo mejor. ()

Nombre: _____

Muchas gracias por su colaboración

2) FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN:

LAS FORMAS DE GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Puesto: _____ Área: _____ Antigüedad: _____
Escolaridad máxima: _____ Edad: _____ Sexo: _____

La presente entrevista tiene una finalidad académica para el estudio del aprendizaje en las organizaciones. La información que nos proporcione será tratada confidencialmente. Mucho le agradeceré su respuesta a las preguntas siguientes.

1. ¿Cree usted que exista un aprendizaje que trascienda los niveles individual y grupal, el cual pueda denominarse organizacional, que identifique a la organización entre las demás?
2. Si le digo que el AO puede ser entendido como un conocimiento de tipo reflexivo, resultado de actividades de aprender a aprender a realizar las tareas organizacionales ¿Cómo lo explicaría?
3. Si las esferas de aprendizaje son los conocimientos, las habilidades y las actitudes ¿Cuál(es) considera usted más importantes en el aprendizaje en la organización?
4. ¿Considera usted que el aprendizaje organizacional puede requerir de un sistema de valores? En caso afirmativo ¿Como cuáles?
5. ¿Cree usted que los propósitos estratégicos (misión, visión y objetivos de orden superior) y las políticas y las normas de la organización pueden favorecer el aprendizaje en la organización? ¿De qué manera?
6. Del conocimiento que usted posee ahora para el desempeño de sus actividades, ¿En qué porcentaje considera que se debe a las enseñanzas que le han impartido y en qué medida se debe a su esfuerzo por aprender por su propia cuenta?
7. ¿Considera usted que existen resistencias por parte de los trabajadores en la organización para aprender? ¿Cómo se manifiestan estas resistencias?
8. ¿Considera usted que existen resistencias por parte de quienes más saben para enseñar? ¿En qué medida afecta esto a la organización?
9. ¿Se puede considerar que el AO es un proceso de mejora continua?
10. ¿Con qué frecuencia, ya sea en sus horas de trabajo o fuera de ellas, piensa o reflexiona usted acerca de cómo mejorar sus técnicas y procesos de trabajo para alcanzar un desempeño óptimo?
11. ¿Cree usted que los directivos escuchan y toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo, o nuevos procesos para mejorar su desempeño en el desarrollo de sus actividades cotidianas?
12. ¿Considera usted que el personal se siente con la confianza suficiente para sugerir propuestas de mejoras a la organización?
13. ¿Cuenta la organización con algún programa o política, dirigidos a estimular la creatividad e innovación del personal para mejorar sus procesos de trabajo?
14. ¿Considera usted que si existiera un programa de estímulos a la innovación y la creatividad que fomente el AO, el personal hiciera propuestas de mejoras?
15. ¿En qué porcentaje ha desarrollado mejoras en su proceso o equipos de trabajo o los productos que realiza y de qué forma le han reconocido estas aportaciones?
16. ¿Cuáles considera usted sean las formas de aprendizaje más recurrentes por parte de los trabajadores en la organización?: (sin mencionar: observación, práctica, explicación, ensayo y error, experiencia, haciendo modelos, aprovechar los fracasos, capacitación, imitación, autodidacta, por

repetición de las actividades, con base en preguntas, lectura de libros y/o manuales, por medios audiovisuales)

17. ¿Qué acciones considera usted debe tomar la dirección para facilitar la creación de una cultura de aprendizaje?
18. Se dice que existen dos tipos de aprendizaje en la organización: el de bucle central, referido al producto que fabrica la organización; y el de las áreas de apoyo, ¿Qué tan importante es cada uno de ellos en el AO?
19. En su criterio, ¿Prefieren los trabajadores aprender solos o en equipo?
20. Existe un AO institucional, patrocinado por la organización y uno experiencial por el cual aprenden los trabajadores? ¿Cuál considera más importante y tiene mayor arraigo entre los trabajadores?
21. Considera usted que el AO se presenta en todos los niveles de la organización o solamente en los niveles gerenciales y directivos o de supervisores?
22. ¿Qué tan importante considera usted que es la comunicación entre todos para generar el AO?
23. ¿Considera usted que existen diferentes culturas en una organización, una por cada nivel jerárquico y cómo afectan al AO?
24. ¿Cree usted que exista un clima de desconfianza en general, por parte de los operarios, hacia todo lo que sean jefes, directivos, líderes, gobierno, etc.?
25. En su opinión, ¿Las personas en la organización deben ser obligadas a aprender o ésta debe esperar a que las personas tengan voluntad de aprender?
26. ¿En qué medida cree usted que influye la rutina en el AO: evita el aprendizaje o lo facilita?
27. ¿Cuáles considera usted como los principales factores de resistencia entre los trabajadores para el aprendizaje en la organización?
28. ¿Cuál es su opinión de las personas para el AO en relación a las siguientes premisas: 1) tienen facilidades para el aprendizaje o; 2) es sumamente difícil que aprendan?
29. ¿En qué medida considera que la presión y el estrés en el trabajo influyen en el AO?
30. ¿Cuál es su opinión en relación a la premisa que una vez capacitados los trabajadores o piden aumento de sueldo o se van a trabajar a otro lado?

Por su colaboración, gracias