

## 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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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 óntico 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 óntico 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 óntico 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 óntico 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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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 óntico 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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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 ópticas 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 óptico, 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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	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.