

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Doctorado en Ciencias Organizacionales
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
DCO-GILOG

TESIS DOCTORAL

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN
INTERPRETATIVA DESDE EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ECUADOR**

Autor: MBA. Marlon Rubén Tinajero Jiménez

Tutora: Dra. Laura Obando

Mérida, octubre de 2021

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

A mis padres, por mostrarme los caminos de la superación; a mis hermanos, con quienes los recorro y a mis hijos a fin de que sigan estos pasos.

www.bdigital.ula.ve

A ti Flor María, por ser mi fuente de inspiración.

Marlon Rubén Tinajero Jiménez

AGRADECIMIENTO

Mi eterno y sincero agradecimiento a la Universidad de Los Andes, a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y al Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia por acogerme en su seno y darme la oportunidad de cumplir con este sueño, el de obtener mi formación doctoral.

Un reconocimiento especial a la Dra. Laura Obando, tutora de esta investigación, quien con su amplio conocimiento y experiencia me orientó en la realización de este trabajo.

Mi gratitud imperecedera a los profesores miembros del tribunal: Dr. Frank Rivas, Dra. Alejandra Villasmil y Dra. Sonia Díaz, quienes con sus aportes, sus sugerencias y sus críticas propositivas nutrieron este estudio.

Mi agradecimiento sentido a las autoridades, los directores departamentales y el personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por proporcionarme la información necesaria para realizar esta investigación con rigurosidad académica.

Estoy seguro que el éxito de obtener un título doctoral radica en poner en práctica los conocimientos y experticias obtenidas en beneficio de la sociedad toda.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA	4
Aproximación al Objeto de Estudio.....	11
Ejes Críticos de la Investigación	13
Propósito del Estudio.....	14
Intencionalidades.....	14
Relevancia e Importancia del Estudio.....	14
CAPÍTULO II.....	17
CONTEXTO TEÓRICO REFERENCIAL	17
Reflexiones de Otros Investigadores	17
Argumentaciones Teóricas	20
Evolución de las Organizaciones y del Aprendizaje Organizacional	22
Organizaciones en la Sociedad Contemporánea.....	22
Origen y Evolución del Aprendizaje Organizacional	26
Teorías sobre el Aprendizaje Organizacional	29
Teorías Clásicas.....	30
Teoría General de Sistemas	34
Teoría Situacional o Contingencial.....	37
Teorías Emergentes.....	39
Teoría Institucional	39
Teoría de los Recursos y Capacidades	41
El Aprendizaje Organizacional como una Forma de Gestión del Área Administrativa Universitaria desde Diferentes Perspectivas y Enfoques	42

Elementos del Aprendizaje Organizacional	52
Transferencia del Conocimiento.....	52
Niveles de Aprendizaje	52
Modelos Mentales	54
Liderazgo.....	55
Cultura Organizacional.....	55
Aprendizaje Organizacional en el Ámbito Universitario	56
El Área Administrativa en las Universidades Públicas Ecuatorianas	58
Contextualización de la Gerencia	59
Gerencia Moderna.....	61
Gerencia en las Universidades	62
Gerencia en las Universidades Públicas de Ecuador.....	63
Modelos de Gestión Pública en Ecuador	66
Gestión de las Universidades Públicas en Ecuador	68
Gestión del Área Administrativa en las Universidades Públicas en Ecuador	71
Gestión Pública en Ecuador y Aprendizaje Organizacional	72
Marco Normativo de la Gestión del Área Administrativa en las Universidades de Ecuador	74
CAPÍTULO III.....	78
ABORDAJE METODOLÓGICO.....	78
Enfoque Investigativo.....	78
Enfoque Epistemológico	78
Orientación Investigativa	80
Enfoque Ontoepistémico.....	81
Método Investigativo	82
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	83
Sujetos de la Investigación	85
Diseño del Análisis de la Información.....	85
CAPÍTULO IV.....	89
HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	89
Comprensión y Sistematización	89
Caracterización de los Versionantes.....	91
Identificación de Unidades de Significancia.....	92
Análisis Hermenéutico	117

Categoría 1: Transferencia del Conocimiento	118
1.1. Unidad de Significancia: Orientación al Conocimiento	119
Interpretación	121
1.2. Unidad de Significancia: Medios para Transferir el Conocimiento	122
Interpretación	124
Categoría 2: Niveles de Aprendizaje.....	125
2.1. Unidad de Significancia: Aprendizaje Individual	125
Interpretación	128
2.2. Unidad de Significancia: Aprendizaje Grupal	128
Interpretación	130
2.3. Unidad de Significancia: Aprendizaje Organizacional	130
Interpretación	132
Categoría 3: Modelos Mentales.....	132
3.1. Unidad de Significancia: Modelos Mentales Positivos	132
Interpretación	135
3.2. Unidad de Significancia: Modelos Mentales Negativos	136
Interpretación	136
Categoría 4: Liderazgo	136
4.1. Rol de los Líderes	138
Interpretación	140
4.2. Compromiso con el Aprendizaje	140
Interpretación	141
4.3. Influencia en el Aprendizaje	141
Interpretación	142
Categoría 5: Cultura Organizacional	143
5.1. Mediación en el Aprendizaje	143
Interpretación	146
5.2. Elementos de la Cultura	146
Interpretación	147
5.3. Socialización de la Cultura.....	147
Interpretación	148
Categoría 6: Gestión Pública	148
6.1. Papel de la Gestión Pública	149
Interpretación	151

6.2. Cambios Requeridos para el Aprendizaje Organizacional	151
Interpretación.....	153
Triangulación de Fuentes.....	153
CAPÍTULO V.....	172
INTROSPECCIÓN INTERPRETATIVA	172
Dinámica del Aprendizaje Organizacional y de la Gestión Pública del Área Administrativa Universitaria.....	176
Teorización del Aprendizaje Organizacional	182
Categoría 1: Transferencia del Conocimiento	182
1.1. Gestión del Conocimiento.....	182
1.2. Activo Intangible.....	183
1.3. Ventaja Competitiva.....	184
1.4. Creación del Conocimiento.....	185
1.5. Transferencia del Conocimiento.....	186
Categoría 2: Niveles de Aprendizaje.....	187
2.1. Autonomía en la Toma de Decisiones.....	187
2.2. Equipos de Trabajo Multidisciplinares.....	188
2.3. Interacción Social.....	189
Categoría 3: Modelos Mentales.....	191
3.1. Mentalidad Propositiva.....	191
3.2. Adaptación al Cambio	192
Categoría 4: Liderazgo	193
4.1. Liderazgo Participativo	193
4.2. Liderazgo Transformacional	194
Categoría 5: Cultura Organizacional	195
5.1. Empoderamiento	195
5.2. Alineación Estratégica – Cultural	197
5.3. Gestión de la Cultura Organizacional.....	198
Características de la Nueva Concepción del Aprendizaje Organizacional	199
Teorización de la Gestión Pública del Área Administrativa Universitaria	203
Categoría 6: Gestión Pública	203
6.1. Indicadores de Gestión Pública Cualitativos	203
6.2. Organización Horizontal.....	205
6.3. Capitalizaciones de Experiencias Cognitivas.....	206

Características de la Nueva Concepción de la Gestión Pública del Área Administrativa Universitaria.....	206
Estrategias para Fortalecer el Aprendizaje Organizacional en el Área Administrativa de las Universidades Públicas de Ecuador	208
CAPÍTULO VI.....	211
REFLEXIONES FINALES	211
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	216
ANEXOS	235
A. Ejes Temáticos de la Entrevista.....	235
B. Resumen de Segmentos Codificados	236
C. Sistema de Códigos.....	255

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teorías administrativas y sus principales enfoques	32
Tabla 2. Clasificación de los sistemas	36
Tabla 3. Definiciones del aprendizaje organizacional	44
Tabla 4. Perspectivas del aprendizaje organizacional	47
Tabla 5. Diferencias entre la gerencia pública tradicional y la nueva gestión pública.....	70
Tabla 6. Versionantes de la investigación.....	86
Tabla 7. Categorías de análisis	87
Tabla 8. Triangulación y categorías emergentes	155
Tabla 9. Características de las categorías emergentes del aprendizaje organizacional	199
Tabla 10. Características de las categorías emergentes de la gestión pública	207

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Orgánica de la Universidad Técnica de Cotopaxi	12
Figura 2. Cinco variables básicas de la teoría general de la administración	33
Figura 3. Perspectivas del aprendizaje	51
Figura 4. Niveles de aprendizaje organizacional	53
Figura 5. Esquema metodológico de la investigación	88
Figura 6. Categorías y unidades de significancia	117
Figura 7. Transferencia del conocimiento: Unidades de significancia	118
Figura 8. Transferencia del Conocimiento: Recurrencia unidades de significancia	119
Figura 9. Niveles de aprendizaje. Unidades de significancia	126
Figura 10. Niveles de aprendizaje. Recurrencia unidades de significancia	127
Figura 11. Modelos mentales. Unidades de significancia	133
Figura 12. Modelos mentales. Recurrencia unidades de significancia	134
Figura 13. Liderazgo. Unidades de significancia	137
Figura 14. Liderazgo. Recurrencia unidades de significancia	138
Figura 15. Cultura organizacional. Unidades de significancia	144
Figura 16. Cultura organizacional. Recurrencia unidades de significancia	144
Figura 17. Gestión pública. Unidades de significancia	149
Figura 18. Gestión pública. Recurrencia unidades de significancia	150
Figura 19. Recurrencia de las unidades de significancia del aprendizaje organizacional	174
Figura 20. Recurrencia de las unidades de significancia de la gestión del área administrativa de las universidades	175
Figura 21. Ejes temáticos y unidades de significancia	177
Figura 22. Frecuencia de las unidades de significancia	178
Figura 23. Dinámica de las categorías del aprendizaje organizacional y la gestión pública	181

RESUMEN

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN INTERPRETATIVA DESDE EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ECUADOR

Autor: Tinajero Jiménez Marlon, MBA

Tutora: Obando Laura, Dra.

El presente trabajo investigativo tuvo por propósito generar un constructo teórico interpretativo sobre el aprendizaje organizacional vinculado al área administrativa de las universidades públicas de Ecuador. Las intencionalidades se sustentaron en comprender el desarrollo del aprendizaje organizacional como una forma de gestión; interpretar los niveles, los modelos y los elementos del aprendizaje organizacional y establecer estrategias para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas ecuatorianas. Esta investigación se basó metodológicamente en la utilización de un enfoque cualitativo, a través del paradigma interpretativo, a fin de comprender e interpretar el sentido profundo del aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Ecuador. Para ello se aplicaron entrevistas a informantes claves de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Los hallazgos de la investigación develaron que el aprendizaje organizacional es un activo intangible que se convierte en una ventaja competitiva organizacional y que se fundamenta en los siguientes elementos: transferencia del conocimiento, modelos mentales, niveles de aprendizaje, liderazgo y cultura organizacional. A su vez, la gestión del área administrativa de las universidades públicas ecuatorianas se debe orientar a la evolución hacia organizaciones horizontales, fundamentadas en el empleo de técnicas,

valores y principios que garanticen la eficiencia y la capitalización de las experiencias cognitivas individuales, grupales y organizativas.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, área administrativa universitaria, cultura organizacional, gestión pública, modelos mentales, transferencia del conocimiento.

www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a condiciones cada vez más cambiantes, evolutivas y complejas, marcadas por el apareamiento de nuevas tecnologías. De este modo, la incertidumbre es una constante que todo tipo de institución afronta y las respuestas a los cambios del entorno dependen de la adaptabilidad, la generación de conocimiento y el desarrollo de procesos innovadores.

Los cambios drásticos obligan a buscar nuevas formas de organización y en la actualidad el conocimiento es un recurso que impulsa a las instituciones a organizar su capacidad intelectual para poder adaptarse. La universidad, al desarrollar sus actividades dentro de un suprasistema, no se escapa de esta realidad.

Según Roosen (1990), la rapidez con la cual se está moviendo el mundo está dejando atrás a muchas universidades. Estas organizaciones requieren ser aprendientes para enfrentar constantemente al cambio, considerando que son las encargadas de enseñar. Sin embargo, Friedman et al. (2005) señalan que solo algunas universidades calificarían como organizaciones que aprenden, situación contradictoria, ya que las organizaciones que enseñan no saben aprender.

En función de este contexto, el área administrativa de las universidades juega un papel preponderante en la consecución de la filosofía organizacional. Es por ello que debe ser gestionada de manera moderna y adecuada, basándose en el conocimiento como mecanismo generador de un capital intangible que diferencie su accionar.

Así, el aprendizaje organizacional permite generar y gestionar el conocimiento en favor de las instituciones. Debe entonces reconocerse que las organizaciones aprenden a través de individuos que actúan como agentes y cuyas actividades de

aprendizaje se ven facilitadas o limitadas por una serie de factores dentro del sistema organizacional (Argyris y Schön, 1978).

En consecuencia, Senge (1995) describe al aprendizaje organizacional como una dinámica sistémica en la que la organización propicia modelos mentales y retos que generan aprendizaje colectivo. Desde esta perspectiva, las organizaciones inteligentes buscan que sus colaboradores se centren en cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Por lo expuesto, el área administrativa de las universidades debe gestionarse mediante el aprendizaje organizacional, generando un recurso cognitivo clave para la competitividad y posicionamiento institucional. De aquí la necesidad de interpretar la teoría de recursos y capacidades, a fin de realizar nuevos aportes teóricos en este tipo de instituciones, enriqueciendo el estudio y el avance de las ciencias organizacionales.

Para cumplir con las intencionalidades propuestas, este tratado se dividió en seis capítulos. En el primero se hace referencia a la contextualización de la problemática y se sustenta en la aproximación al objeto de estudio y el planteamiento de los ejes críticos de la investigación, los propósitos y la relevancia e importancia del estudio en las organizaciones de educación superior de Ecuador.

Posteriormente, en el segundo capítulo se describe el contexto teórico referencial de la investigación, se indaga sobre las reflexiones de otros autores y se develan los ejes temáticos del trabajo, enmarcados en el aprendizaje organizacional y en el área administrativa de las universidades públicas ecuatorianas.

En el tercer capítulo se desarrolla el abordaje metodológico de la investigación, con la exposición de los enfoques investigativos, epistemológicos y ontoepistemológicos que guían al método investigativo, detallándose los sujetos versionantes y las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de información. Luego, en el capítulo IV, se exponen los hallazgos de la investigación en el que se caracterizan a los versionantes y

se identifican las unidades de significancia para realizar el respectivo análisis hermenéutico.

Seguidamente, en el Capítulo V, se efectúa una introspección interpretativa de la que resultan categorías emergentes que conducen a una nueva teorización sobre el aprendizaje organizacional, lo cual permite caracterizar y proponer estrategias para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Ecuador. Por último, en el Capítulo VI, se exponen las reflexiones finales.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA

La sociedad constantemente está evolucionando y en los últimos años el conocimiento y la información se han convertido en factores trascendentales que van de la mano con el desarrollo social. Las organizaciones, al estar inmersas dentro de una superestructura, requieren del aprendizaje institucional, a fin de diseñar estrategias que generen procesos capaces de alcanzar altos niveles de posicionamiento y competitividad en un mundo cada vez más convulsivo, cambiante y evolutivo.

En consecuencia, las nuevas tendencias administrativas consideran al conocimiento y al aprendizaje organizacional como variables indispensables para poder subsistir, crecer, reinventarse y posicionarse socialmente. Es así que desde la década de los noventa del siglo XX el aprendizaje organizacional hace parte de los temas con mayor proyección en el campo administrativo, al atender variables intangibles como el conocimiento, el liderazgo y la cultura de la organización para lograr mejores resultados.

De este modo, un amplio grupo de autores afirman que el aprendizaje organizacional es una filosofía evolutiva y estratégica para mejorar la gestión y la competitividad de las instituciones (López Sánchez et al., 2008). Al respecto, Garzón Castrillón y Fisher (2010) observan que este aprendizaje es la capacidad que poseen las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes. Agregan que aporta conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional y que promueve una cultura corporativa que lo facilita. También que desarrolla capacidades novedosas que originan la adaptabilidad de la organización al cambio.

En este sentido, se aprovechan las competencias individuales y grupales y de manera sinérgica se logra una gestión del conocimiento corporativo que supera las limitaciones particulares a través del concurso colectivo de capacidades, convirtiéndose en una filosofía estratégica. Por su parte, el entorno organizacional, caracterizado por altos niveles de incertidumbre, cambio constante y complejidad, concede un rol protagónico al aprendizaje organizativo, cristalizándolo en uno de los principales activos intangibles de las instituciones. En suma, en este escenario convulsionado, las organizaciones están en la obligación de generar aprendizaje organizacional como mecanismo generador de ventajas competitivas y comparativas. Y, por tanto, las instituciones que no estén en capacidad de generar el aprendizaje estarían destinadas a desaparecer (Valdes, 2002)

En este orden de cosas, todas las organizaciones, y de manera especial las entidades del sector público, caracterizadas por su anquilosamiento, necesitan gestionar el conocimiento como mecanismo de trascendencia, a través de la implementación del aprendizaje organizacional para el logro de ventajas comparativas de mayor posicionamiento y competitividad. Es por ello importante incluir aspectos de tipo social y cognitivo que no son tomados en cuenta en el modelo burocrático.

Mientras tanto, en Ecuador, a pesar de que las instituciones públicas realizan esfuerzos permanentes para la formación y desarrollo del talento humano, los resultados no generan el impacto deseado en la efectividad del servicio. Estas entidades son carentes de las competencias necesarias para cumplir con su filosofía organizacional, adoleciendo, además, de una cultura renovadora en la que la acción y el saber institucional sean puestos al servicio de la sociedad.

No obstante, en su conjunto las instituciones del sector público ecuatoriano poseen talento humano calificado desde la formación académica y hay aprendizaje desde la perspectiva individual, pero no se impulsa el aprendizaje organizacional; es por

ello que existe la necesidad de generar, mantener e impulsar nuevas competencias en los servidores públicos.

Específicamente los servicios públicos, siguiendo a Rixon (2010), requieren de un sistema de gestión que esté integrado e interconectado y que, a partir de los vínculos que se forjan entre los departamentos, conciben posibilidades sinérgicas en la provisión de servicios que apunten a la consecución de las metas organizacionales.

En cuanto a las universidades públicas, García Cali et al. (2018) apuntan que estas instituciones reconocen la necesidad de modernizar los procesos administrativos y ven como una oportunidad el utilizar técnicas de aprendizaje organizacional desde diferentes niveles de aplicación, con la finalidad de aumentar su potencial y enfrentar las exigencias actuales del entorno.

Sin embargo, en las universidades públicas predominan los modelos burocráticos que se basan en estructuras organizacionales verticales, normas impersonales y racionalidad. Es decir, no son flexibles, por lo que originan el anquilosamiento institucional y la dificultad para dar respuesta a la evolución social.

Destaca entonces que las universidades públicas presentan una clara contradicción; pues, por un lado, los ámbitos académico e investigativo son generadores de conocimiento, pero, por el otro, el ámbito administrativo no es considerado ni valorado de la misma forma, lo cual dificulta la obtención el logro de los objetivos organizacionales al mantener procesos anquilosados en el quehacer administrativo (León Silva, 2012).

En función de lo señalado, debe entenderse que un elemento trascendental para el área administrativa de las universidades públicas es el aprendizaje organizacional, ya que por mediación de este se puede aprovechar el intelecto humano y utilizarlo de manera sinérgica en la generación de conocimiento organizacional. Esta afirmación se sustenta en su desarrollo como objeto y campo de acción, estableciendo su evolución

desde un conocimiento empírico hasta su consolidación en procesos de mejora institucional demostrados científicamente.

Pero, las universidades públicas de Ecuador no aprovechan sustancialmente al aprendizaje organizacional como estrategia generadora de ventajas competitivas, dado que el papel de los empleados y los trabajadores que forman parte del área administrativa se reduce a tan solo el hecho de cumplir con las funciones propuestas, dejando de lado la generación sinérgica de conocimiento como clave del éxito institucional. Por consiguiente, las universidades deben: 1) adaptarse a los cambios exigidos por la sociedad, 2) crear organizaciones horizontales y flexibles que logren alinearse con el aprendizaje organizacional, 3) generar políticas institucionales orientadas a la formación y desarrollo del talento humano que garanticen el crecimiento personal y profesional de los funcionarios con miras al logro de resultados, 4) asignar recursos para la capacitación, considerándola como una inversión y no como un gasto, 5) definir la cobertura y los fines de la capacitación, 6) crear y mantener una cultura corporativa afín a los procesos de aprendizaje y 7) trabajar en equipo, entendiendo las habilidades complementarias de cada colaborador.

Ahora bien, por cuanto en las instituciones de educación superior ecuatorianas los ámbitos administrativos no se han desarrollado al mismo ritmo que los aspectos académicos (Ramírez Cavassa, 2014), se presenta un anquilosamiento en el área administrativa. Entre las manifestaciones de ese fenómeno están: el cumplimiento rutinario del trabajo, la ignorancia de las opiniones de quienes laboran en esa área en la toma de decisiones institucionales y en la elaboración de la planificación estratégica y la falta de evaluación del desempeño laboral de una manera técnica.

Lo anterior contrasta con el importante rol del área administrativa que tiene como responsabilidad generar procesos habilitantes y de apoyo a la docencia, la investigación y la vinculación a través de la gestión del talento humano, las finanzas, el bienestar

universitario, la logística, las tecnologías y la informática, propendiendo el buen desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad. Estas funciones indudablemente están soportadas por el área administrativa por intermedio de las Direcciones Departamentales de Talento Humano, Administración, Finanzas, Bienestar Universitario y Tecnologías e Informática. Estas requieren alinearse a la misión, la visión y los objetivos institucionales y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional se constituye en una filosofía evolutiva para que estas áreas se orienten, bajo una unidad de objetivo, a los valores institucionales.

En rigor, y volviendo al análisis de la problemática, pueden identificarse razones por las cuales se presenta la situación ya descrita en el área administrativa de las universidades públicas ecuatorianas. En gran medida se debe a: la manera como las instituciones de educación superior de Ecuador han aplicado el modelo burocrático; la normativa legal vigente que restringe la participación del personal administrativo en la toma de decisiones; las insuficientes asignaciones presupuestarias; la estructura jerárquica vertical; los planes, los programas y los sistemas de control impuestos por las entidades gubernamentales que rigen el sector y a las políticas universitarias que no le dan la importancia del caso al área administrativa, pese al apoyo brindado para el cumplimiento de las funciones sustantivas universitarias¹.

Por ende, los criterios, las valoraciones y las opiniones del personal administrativo no tienen la misma significancia que las del personal docente, es así que la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), vigente desde el año 2010, señala en su artículo 58 que la votación de los servidores y los trabajadores para la

¹ Aunado a las condiciones referidas, las universidades de Ecuador no aprovechan sustancialmente al aprendizaje organizacional como estrategia generadora de ventajas competitivas, pues, tal como ya fue indicado, el papel de los empleados y trabajadores que laboran en el área administrativa se reduce a tan solo el hecho de cumplir con las funciones propuestas, dejando de lado la generación sinérgica de conocimiento como clave del éxito institucional.

elección de autoridades universitarias equivaldrá a un porcentaje entre el 1% y el 5% del total del personal académico con derecho a voto. Sin embargo, el alcanzar la filosofía institucional basada en la misión, la visión, los objetivos, los valores, las estrategias y las políticas organizacionales, depende en gran medida de los aportes brindados, bajo una unidad de objetivo, por parte de los servidores y trabajadores universitarios del área administrativa.

Concomitante a lo expuesto, las asignaciones presupuestarias realizadas por el gobierno central también juegan un rol preponderante en contra del desarrollo del ámbito administrativo de las universidades públicas ecuatorianas. Al respecto, se observa que las partidas presupuestarias de las universidades públicas de Ecuador son utilizadas en un alto porcentaje en gasto corriente, es decir, en pago de nómina de docentes, empleados y trabajadores y lo sobrante en infraestructura, lo que dificulta la realización de verdaderos procesos de capacitación que apoyen el aprendizaje organizacional de quienes laboran en el área administrativa. Dicha realidad se evidencia con el Reporte del Sistema de Administración Financiera e-SIGEF 2013-2019, manejado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT, 2020), que informa que en promedio el 96% del total del presupuesto percibido por las Universidades y Escuelas Politécnicas de Ecuador en los años comprendidos entre 2013 al 2019 se destinaron a gasto corriente y apenas el 4% restante se destinó a gasto de inversión.

De este modo, por tradición, las universidades públicas del país prestan mayor y mejor atención a la docencia, la investigación y la vinculación, dejando a un lado al accionar del área administrativa que se debe constituir en un generador sustantivo de valor organizacional. Entonces, en estas instituciones el conocimiento es capitalizado por una élite, por lo que el aprendizaje es privilegio solamente de unos pocos. Esto puede confirmarse al revisar los programas anuales de capacitación universitaria que

asignan recursos económicos en mayor porcentaje al aprendizaje y el perfeccionamiento docente, dejando en segundo plano a la capacitación del personal administrativo (Ramírez Cavassa, 2014).

La falta de aprovechamiento del aprendizaje organizacional en el área administrativa en las universidades ecuatorianas trae como resultado el estancamiento del personal administrativo, el cual hace sus tareas de forma automática, afectando la prestación de servicios a los usuarios y la optimización de los recursos empleados. El producto de tal estado se materializa, igualmente, en un déficit en el apoyo a las actividades de docencia, investigación y vinculación.

Por lo expuesto, es necesario implementar el aprendizaje organizacional, acogiendo esta práctica y filosofía organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Ecuador, a fin de lograr sinérgicamente un mayor conocimiento y compromiso que aporte en la consecución de la misión, la visión, los objetivos, los valores, las estrategias y las políticas organizacionales.

Este planteamiento no constituye un problema en sí mismo, pero si una situación problemática que acarrea consecuencias que son sustanciales, no solamente en el funcionamiento de las universidades ecuatorianas, sino en los impactos que las mismas pueden y deben generar en función de las expectativas que la sociedad espera de estas instituciones educativas.

De esta modo, las universidades públicas ecuatorianas, y particularmente la Universidad Técnica de Cotopaxi, presentan la necesidad de evolucionar hacia estadios que impliquen un desarrollo armónico e integral de sus funciones docentes, investigativas y de vinculación, para cumplir con sus aspectos filosóficos establecidos en el marco general de referencia que las guían. Así, son organizaciones que deben ser vistas, entendidas y gerenciadas de una manera holística, situación que les permitirá alcanzar el crecimiento, el desarrollo y la trascendencia en el tiempo.

Por ello, es imperioso aportar al conocimiento a través de la generación de un constructo teórico interpretativo del aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas ecuatorianas. Ergo, en el presente trabajo, se realiza la aproximación interpretativa del aprendizaje organizacional partiendo del área administrativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con el objeto de replicar en las demás instituciones educativas públicas de educación superior de Ecuador.

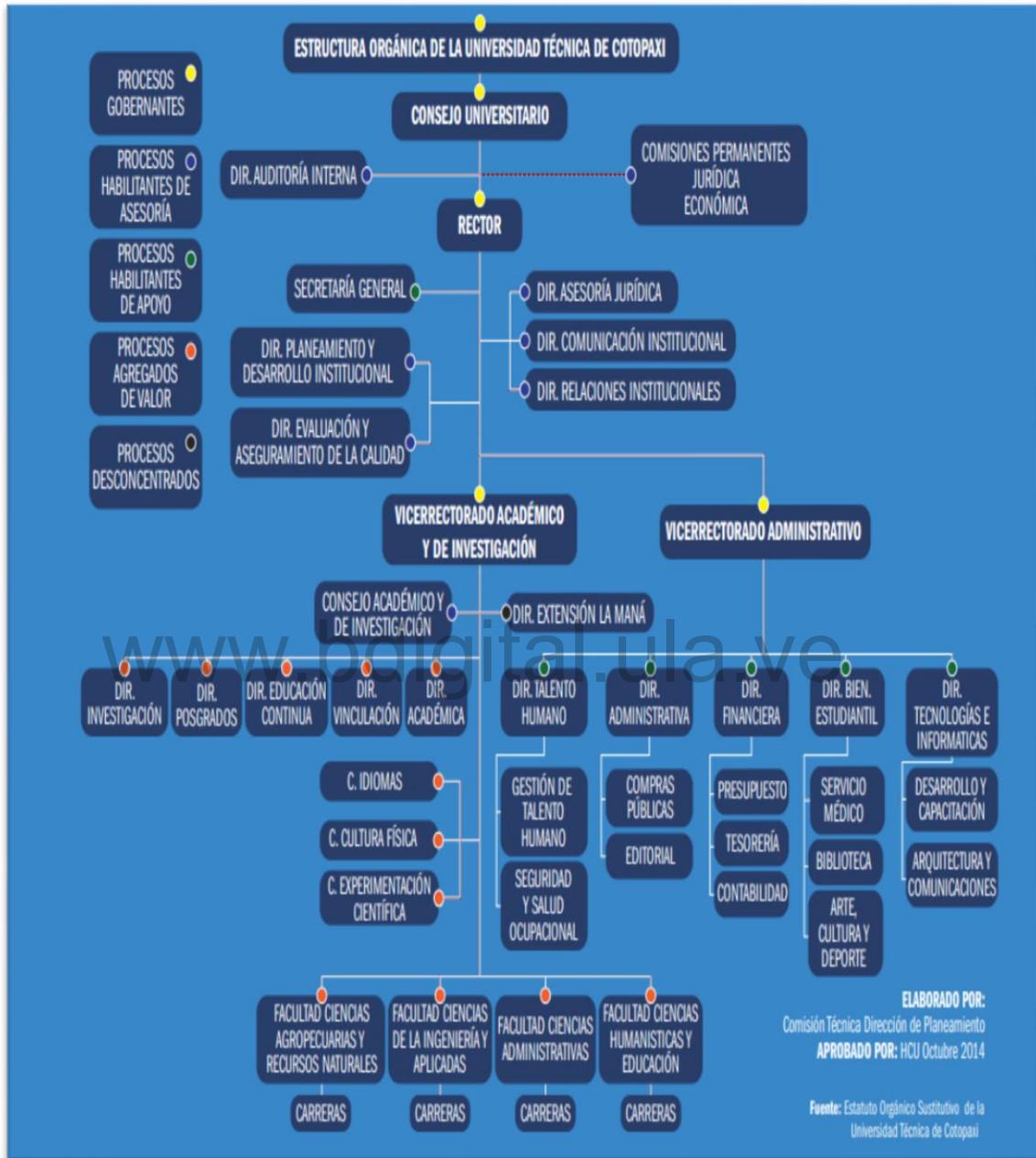
Aproximación al Objeto de Estudio

La Universidad Técnica de Cotopaxi es una institución de educación superior pública de Ecuador, laica y gratuita, creada mediante Ley promulgada en el Registro Oficial N° 618 del 24 de enero de 1995. Se rige por la Constitución Política del Estado, la LOES y otras leyes conexas. Posee actualmente cuatro facultades: Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas; Ciencias Agropecuarias y de Recursos Naturales; Ciencias Administrativas y Ciencias Humanísticas y de Educación. De acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020, esta institución se plantea como retos: la consolidación de la formación integral de los estudiantes de pregrado y postgrado con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional; el incremento de la producción científica y tecnológica para generar conocimiento que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad; el fortalecimiento de la vinculación entre universidad y sociedad para alcanzar el desarrollo social, comunitario y productivo de la región y del país con la ayuda de alianzas nacionales e internacionales y el crecimiento de la eficiencia y eficacia del área administrativa. Su organigrama estructural se presenta en la Figura 1.

Asimismo, la institución tiene los siguientes retos: a) el reto cualitativo y cuantitativo que se traduce en atender una matrícula estudiantil en constante crecimiento sin sacrificar la calidad inherente a la educación de tercer nivel, b)

Figura 1

Estructura Orgánica de la Universidad Técnica de Cotopaxi



Nota. Adaptado de *Estructura Orgánica de la Universidad Técnica de Cotopaxi*, por Comisión Técnica, Dirección de Planeamiento, Estatuto Orgánico Sustitutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi, 2016.

el reto de la pertinencia que es la correspondencia entre el producto de la educación superior y las necesidades sociales, c) el reto del equilibrio entre las funciones básicas de docencia, investigación y vinculación, d) el reto de la calidad de las funciones sustantivas de la universidad, e) el reto de la administración eficiente con el empleo de técnicas y tendencias administrativas modernas y f) el reto de internacionalización por medio de la suscripción de convenios nacionales y extranjeros para la movilidad de docentes, estudiantes, empleados y trabajadores.

Por tanto, bajo la consideración de que el área administrativa resulta vital para superar dichos retos al ser responsable de generar los procesos habilitantes y de apoyo institucional, el ámbito de estudio de esta investigación se centra en el personal de esta área. La misma en la Universidad Técnica de Cotopaxi está conformada por cinco unidades: a) Dirección de Talento Humano, b) Dirección Administrativa, c) Dirección Financiera, d) Dirección de Bienestar Universitario y d) Dirección de Tecnologías e Informática que serán revisadas exhaustivamente.

Ejes Críticos de la Investigación

La contextualización de la problemática descrita anteriormente devela las siguientes interrogantes:

¿Cómo se manifiesta el aprendizaje organizacional en el área administrativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi?

¿En qué medida el aprendizaje organizacional en el área administrativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi contribuye al mejoramiento de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación?

¿Cómo podría armonizarse la gestión organizacional en materia de administración y gerencia universitaria?

¿Qué estrategias de fortalecimiento del aprendizaje organizacional podrían adoptarse en el área administrativa en la Universidad Técnica de Cotopaxi?

Propósito del Estudio

Generar un constructo teórico interpretativo sobre el aprendizaje organizacional vinculado al área administrativa de las universidades públicas de Ecuador, desde el contexto de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Intencionalidades

- Comprender el desarrollo del aprendizaje organizacional como una forma de gestión del área administrativa universitaria desde diferentes perspectivas y enfoques.
- Interpretar los niveles, los modelos y los elementos del aprendizaje organizacional en el área administrativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Desarrollar un constructo teórico interpretativo del aprendizaje organizacional en el área administrativa en las universidades públicas de Ecuador, desde el contexto de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Establecer estrategias para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Ecuador, a través de la experiencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Relevancia e Importancia del Estudio

Las organizaciones, al estar conformadas por seres humanos, poseen desde la perspectiva individual de cada colaborador determinadas capacidades, experiencias, competencias, conocimientos empíricos y académicos, pero lastimosamente estas fortalezas no siempre son utilizadas en su conjunto ni bajo sinergia para el aprovechamiento global como fuente de posicionamiento.

En el marco descrito pueden ubicarse las universidades públicas de Ecuador que en el tiempo no han sabido capitalizar el aprendizaje individual de sus colaboradores y aprovecharlo bajo una unidad de objetivo. Por tanto, es importante realizar la investigación que aquí se plantea para establecer estrategias de aprendizaje organizacional en el área administrativa, como elemento decisivo que permita incrementar las capacidades de los empleados y cumplir con la filosofía institucional, satisfaciendo a la vez plenamente a los usuarios.

De este modo, se considera que las universidades en Ecuador deben diferenciarse entre otras cosas por el capital humano que posee en sus áreas administrativas, logrando con ello protagonismo y posicionamiento social. Esta necesidad radica en cumplir con los objetivos institucionales de una manera eficaz, eficiente y efectiva con personal idóneo y comprometido con el desarrollo financiero, legal, informático, del talento humano, entre otros, puesto que dichas tareas son ejecutadas, de acuerdo a la normativa legal vigente, por estos colaboradores y no por los docentes.

Al respecto, debe subrayarse que las líneas de desarrollo del área administrativa universitaria como el aseguramiento de la calidad, la estructura organizacional, el impulso al talento humano, la eficiencia en la gestión económica y financiera, el mejoramiento del bienestar universitario, la informatización, el impulso integral de la comunicación y el mejoramiento de la infraestructura no se manejan por sí solas, sino por personal administrativo calificado que, por medio de estrategias de aprendizaje organizacional, puede mejorar la gestión integral y alcanzar de manera alineada la filosofía institucional.

Por ende, al establecer fundamentos teóricos relacionados al aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Ecuador se podrá alinear el conocimiento y el compromiso de las personas que conforman estas

dependencias y transformarlo en elementos claves y sustanciales para el desarrollo organizacional, logrando ventajas comparativas y el cumplimiento de la planificación institucional con la ayuda de una adecuada dirección de esa área. Entonces, a través de la generación de constructos teóricos sobre el aprendizaje organizacional, la universidad pública ecuatoriana contribuirá a la gestión eficiente que potencialice y canalice los diferentes elementos de una manera alineada a los requerimientos institucionales de docencia, investigación y vinculación, en la que el área administrativa, por medio de la interpretación y aplicación de estas estrategias, jugará un rol protagónico en el aseguramiento de la calidad, con el impulso al talento humano, la informatización y la comunicación institucional.

En este contexto, el personal administrativo se verá favorecido al crearse un ambiente laboral óptimo y sinérgico, en el que cada individuo que forma parte de él será considerado no como un simple empleado, sino más bien como un sujeto generador del conocimiento institucional.

CAPÍTULO II

CONTEXTO TEÓRICO REFERENCIAL

Reflexiones de Otros Investigadores

Con el objeto de entender el estado de arte del aprendizaje organizacional y del papel del área administrativa en las universidades públicas, es preciso abordar algunas tesis doctorales que hagan alusión al objeto de estudio, cuestión que se efectúa en el actual apartado. Cabe señalar que a nivel internacional existen limitados trabajos y que en el Ecuador no se ha hecho trabajo alguno sobre esta temática.

Por consiguiente, seguidamente se presentan los trabajos de carácter internacional que fueron encontrados sobre el área objeto de la investigación, los mismos han sido ordenados cronológicamente de manera ascendente.

En primer término se consideró la tesis doctoral elaborada por Renta Davids (2013), titulada “La transferencia del aprendizaje en contextos de formación para el trabajo y el empleo” y que fue sustentada en la Universidad Rovira i Virgili. Tuvo como objetivo aportar evidencias empíricas sobre la relación entre factores como la motivación, la eficiencia del programa formativo y el ambiente de trabajo con el aprendizaje y su transferencia. En cuanto al método, el trabajo investigativo se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo y utilizó cuestionarios para recoger información sobre las razones de participación de adultos para asistir a cursos de formación para empleo y sobre la transferencia del aprendizaje, la eficiencia y la relevancia percibida por los participantes sobre la acción formativa y características de su trabajo en términos favorecedores del aprendizaje. Por su parte, los resultados de esta investigación mostraron un coeficiente de correlación alto, positivo y significativo entre la adquisición del conocimiento e introducción de cambios como la evaluación de

los aprendizajes, el uso de nuevas tecnologías y las habilidades comunicativas. En suma, la investigación aporta al presente estudio al determinar que existen actividades de aprendizaje que son más efectivas que otras en la construcción de nuevos conocimientos.

También fue examinado la tesis doctoral propuesta por Fernández Gil (2014) titulada “La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero”, presentada en la Universidad de Murcia. Su objetivo radicó en analizar la eficiencia de la cultura, la formación y el aprendizaje organizacional en los resultados de la empresa, en un sector dinámico como es el sector financiero. Con respecto al enfoque fue de tipo cuantitativo y se llevó a cabo por medio de un estudio empírico, utilizando una encuesta postal. La población objeto de estudio comprendió las oficinas de una entidad financiera en la Región de Murcia, con una muestra de 81 oficinas y 299 empleados y para llevar a cabo el análisis se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados revelaron que la cultura favorece el aprendizaje organizacional y la mejora de resultados es la cultura orientada al aprendizaje. Así, la cultura tiene un efecto directo sobre el aprendizaje e indirecto sobre los resultados. De este modo, el estudio proporciona a la presente investigación la constatación de que el talento humano es una de las claves en las que se basa el éxito de las organizaciones y que es fundamental fomentar el aprendizaje organizativo como mecanismo de obtención de ventajas competitivas y mejoras de resultados.

Concomitante con el estudio anterior, se halló la tesis doctoral desarrollada por Baiget Solé (2015), titulada “El Rol del Conocimiento Propio en la Organización”, de la Universitat Oberta de Catalunya. El propósito de este trabajo fue aportar verificación empírica a la gestión del conocimiento y reflexión teórica para su práctica. Partió de la hipótesis principal de la creencia que el desarrollo del conocimiento propio contribuye a aportar ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. Se sustentó en un

enfoque cuantitativo en el que usaron tres estudios sobre gestión del conocimiento y competitividad realizados en los años 2001, 2005 y 2009 y concluyó que mientras se observan claras evidencias de formación de un conocimiento propio en los mecanismos de aprendizaje organizacional se exhiben pocas prácticas de gestión del conocimiento para potenciarlo. Dicha circunstancia lleva a la considerable discrepancia entre estos dos aspectos clave, pues al interpelar resultó que la importancia del conocimiento como activo estratégico en las empresas asciende a un 93,6% y la adecuada gestión del conocimiento en la empresa es del 16,5%. Por lo tanto, se muestra que aunque se estime que el conocimiento es muy importante no es gestionado como corresponde. Todo ello permite reconocer en la presente investigación la trascendencia de la gestión del conocimiento como elemento generador de ventajas competitivas y comparativas. Y es precisamente a través del desarrollo de un constructo teórico sobre el aprendizaje organizacional que se pretende gestionar de manera adecuada el conocimiento propio de las organizaciones.

Otro referente internacional analizado fue la tesis doctoral efectuada por Barrera Coromina (2016), titulada “La transferencia de los aprendizajes adquiridos en comunidades de práctica en la administración pública”. El trabajo fue presentado en la Universidad de Barcelona y su objetivo se sustentó en valorar las variables que influyen en el proceso de transferencia al puesto de trabajo de los aprendizajes adquiridos mediante comunidades de práctica en la administración pública. El enfoque fue mixto y se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, utilizando el análisis documental, el cuestionario, las entrevistas semiestructuradas y las notas de campo. Concluyó que las características que propician el aprendizaje de los conocimientos se sustentan en el intercambio de experiencias con el resto de participantes, en el intercambio de informaciones y conocimientos y en que las comunidades de práctica resultan ser espacios más favorables para el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades

vinculados con el puesto de trabajo. Esta tesis doctoral se conecta con el estudio aquí propuesto porque aborda las características que benefician el aprendizaje en las comunidades de práctica, comprende el valor que dan los profesionales de la administración pública a los aprendizajes por intermedio de procesos, compara las variables que influyen en la transferencia de aprendizajes y propone acciones para promover procesos de transferencia de los aprendizajes generados.

En síntesis, cabe destacar que las investigaciones internacionales relacionadas se constituyen en acervos intelectuales que contribuyen a contextualizar el presente estudio a través de aportes de orden epistémico, metodológico y ontológico. Paralelamente, debe recordarse que no existen trabajos doctorales en Ecuador que hayan abordado y contextualizado los ejes temáticos tratados en esta investigación, pues, pese a realizar los esfuerzos necesarios de búsqueda bibliográfica, se determinó que no existe producción intelectual a nivel nacional que pueda ser utilizada como antecedentes investigativos del presente trabajo.

Argumentaciones Teóricas

Los procesos globalizadores han generado cambios permanentes en las organizaciones, dado que estas deben responder a las condiciones cambiantes de la sociedad. Las áreas de las organizaciones deben alinearse por completo a la consecución de la filosofía empresarial y para ello necesitan adaptarse irremediabilmente al cambio constante y a la evolución social, valorando el entorno en el que la organización se desenvuelve.

Las organizaciones realizan su gestión en torno a tres recursos: humanos, financieros e informáticos, y es menester hacer énfasis especial en el talento humano que a criterio de muchos investigadores es el principal; por cuanto de este depende la administración de toda la institución y, por ende, la adquisición de los objetivos

institucionales. Es decir, se reconoce que el talento humano capacitado, motivado, con capacidad de aprendizaje, con cultura individual asemejada a la corporativa y con un liderazgo probo logrará una colaboración sinérgica dentro de la organización.

Ahora bien, las universidades son el motor trascendental del desarrollo de los pueblos, porque mediante sus tareas esenciales (docencia, investigación y vinculación) se articulan a la sociedad a fin de entender sus necesidades y dar respuestas. En las universidades confluyen un sinnúmero de corrientes ideológicas, políticas, culturales y religiosas, entre otras, que hacen de estos centros verdaderos motores del quehacer social.

La academia, por lo tanto, debe estar siempre a la par con las corrientes evolutivas sociales; es imperioso combatir el anquilosamiento y generar procesos que garanticen la actualización constante de sus conocimientos, con el objetivo de que los profesionales que forma estén preparados y actualizados y que sean capaces de desarrollar competencias que permitan enfrentar y dar solución a los problemas sociales. A tal fin, las instituciones deben mejorar y renovar permanentemente sus procesos internos para sintonizarse a la evolución y a las exigencias sociales, por medio de cambios continuos que den respuestas a los requerimientos del entorno.

En definitiva, debe admitirse que la creciente complejidad y la permanente perturbación social hacen necesario replantear la forma de entender y administrar a todas las organizaciones, y específicamente las universidades, al ser organizaciones sociales que no escapan a esta realidad, deben ser gestionadas de tal manera que su accionar diario se ajuste a los procesos evolutivos requeridos y exigidos por la sociedad.

Afortunadamente, a lo largo del tiempo se han propuesto muchas teorías para mejorar todos los aspectos organizacionales. La tendencia es alinear todas las áreas, las secciones, los recursos tangibles e intangibles, las estrategias, la cultura y las

prácticas para el logro de la filosofía institucional como mecanismo de creatividad, innovación, desarrollo y crecimiento.

Sin embargo, lo descrito no está presente en las universidades públicas ecuatorianas, pues en estas, según Ramírez Cavassa (2014), bajo la premisa de la unidad institucional, se presta mayor importancia al personal docente que al personal administrativo, conformado por los empleados y los servidores universitarios, aunque dichos trabajadores constituyen el pilar en el que se sustenta la filosofía institucional. De manera que si bien con su labor el personal administrativo cumple con un gran apostolado representado en la gestión universitaria, lastimosamente ha sido relegado por dar prioridad a la docencia, la investigación y la vinculación.

Las anteriores consideraciones plasman inquietudes que en este trabajo se analizan. A continuación se exponen los referentes teóricos que sustentan el estudio. Se parte de la explicación de la evolución de las organizaciones hasta llegar a la sociedad contemporánea, sus roles y perspectivas, luego se expone sobre el aprendizaje organizacional y sus fundamentos teóricos y, posteriormente, se contextualiza en torno a la gerencia y a los modelos de gestión, así como sobre el marco normativo de la gestión universitaria en Ecuador.

Evolución de las Organizaciones y del Aprendizaje Organizacional

Con el objeto de lograr un mayor acercamiento al objeto de estudio, en este apartado se realiza un recorrido por la evolución de las organizaciones a través del tiempo y por el origen y evolución del aprendizaje organizacional como mecanismo generador de conocimiento:

Organizaciones en la Sociedad Contemporánea

Para entender el papel y las perspectivas de las organizaciones contemporáneas es necesario hacer una revisión de su origen y evolución, considerando que hablar de las organizaciones es hablar de administración.

En principio, el aparecimiento de las organizaciones va de la mano con los inicios de la industrialización de Europa occidental. A partir del siglo XVI se aprecia el avance en el comercio, la banca, la navegación, los métodos financieros, la relojería y la impresión. Pero estos avances se veían constantemente afectados por epidemias, guerras y hambrunas.

A partir del siglo XVIII Europa empezó a desplegar las bases de la futura sociedad industrial con el desarrollo de la minería e industria pesada. Concretamente en 1774, con el surgimiento de la primera máquina de vapor, el Reino Unido de Gran Bretaña dio inicio a una transformación económica, social y tecnológica que unas décadas después se extendió a gran parte de Europa occidental y América anglosajona y que concluyó entre 1820 y 1840. En estos años se produjo la primera revolución industrial con la introducción de sistemas de producción mecánicos con tracción hidráulica y de vapor.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, con la invención de la primera cinta transportadora en 1870 y de la primera central eléctrica de uso comercial en 1871, con la patente de la bombilla eléctrica en 1880, en conjunto con la producción del primer automóvil de combustión interna en 1886 y con la primera transmisión de radio en 1897, se origina la segunda revolución industrial donde se generan alianzas entre comerciantes y agricultores que mejoraron la productividad. De forma paralela, se produce una acentuada explosión demográfica y se transita de una economía agrícola y manual a una comercial e industrial. Es aquí precisamente el momento en que nacen las primeras organizaciones formales y las primeras teorías administrativas.

De este modo, a inicios del siglo XX, aparecen las primeras corrientes del pensamiento administrativo, las cuales pretendían explicar el papel protagónico de las organizaciones. En primer lugar, en 1903, Frederick Taylor expuso que la mejor forma de organización es la que permite evaluar el esfuerzo individual, racionalizando el trabajo en el nivel operacional. Esta teoría constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método y existe un amplio debate sobre si puede ser considerada “científica”.

Luego, durante las décadas de 1910 y 1920 surgen grandes empresas en los Estados Unidos, pero la sociedad todavía era agraria, la economía dominante era de autoconsumo y las organizaciones de tipo familiar eran las más comunes. En esos años Henry Fayol propuso una teoría que transformaría el pensamiento administrativo al postular que todas las organizaciones están basadas en cinco funciones sustantivas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser aplicados para asegurar la eficiencia. En esta corriente de pensamiento administrativo se señala que la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones y procedimientos desarrollados por cada puesto; es decir, emerge la concepción de organización formal.

A partir de 1920, las empresas empiezan a producir bienes de consumo, pasando de una sociedad agraria a una sociedad productiva. Dentro de ese contexto, Max Weber formula la teoría burocrática exponiendo que la forma más eficaz de organizar es por intermedio de la racionalidad legal, generando relaciones impersonales entre los miembros de la organización al estar regidas por criterios formales y dividiendo el trabajo por medio de especializaciones.

Con el apareamiento de los primeros ordenadores personales en 1962, del controlador programable que regula la producción en 1969 y de la popularización de internet en 1990, las organizaciones se enfrentan a una tercera revolución industrial que

origina la incorporación de la microelectrónica y de la tecnología de la información para automatizar la producción. Bajo esta perspectiva, las organizaciones dan un vuelco a sus procesos productivos y se centran en atender las necesidades de los consumidores, expandiéndose a nivel mundial, marcando un nombre y un posicionamiento mediante la utilización de la tecnología como herramienta diferenciadora en sus procesos productivos y comerciales.

Al mismo tiempo, se postulan algunas concepciones administrativas en las que se pretende lograr el posicionamiento de las organizaciones y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Así, aparece la teoría del desarrollo organizacional propuesta por Kurt Lewin en 1946 y Douglas Mc Gregor en 1962 que muestra que la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones a través de un enfoque de sistema abierto. Seguidamente, Tom Burns, en 1972, revela la teoría contingencial que expone que la mejor forma de organización depende de la tecnología, el tamaño y el medio ambiente.

Pero, la evolución continúa y hoy en día las organizaciones están atravesando una cuarta revolución industrial en la que se enfocan en la producción de bienes y servicios en virtud del uso de sistemas cibernéticos y de tecnología digital. Esto ha originado que las organizaciones produzcan de manera inteligente, cubran los mercados globales, incorporando datos e información cognitiva en sus procesos con miras a satisfacer las necesidades de los consumidores y, simultáneamente, estén preocupadas por la preservación del medio ambiente. Por consiguiente, aparecen teorías que tratan de explicar el rol de la organización como la teoría de los sistemas complejos adaptativos, propuesta por Stuart Kauffman, en 1995, cuyo postulado radica en especificar que la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.

La revisión de la evolución de las organizaciones hace que surjan inquietudes sobre cuál es el papel de las organizaciones en la actualidad. Podría señalarse, en función de lo expuesto, que el papel de las organizaciones actuales es satisfacer las necesidades cambiantes, los gustos y las preferencias de los consumidores a nivel global y, a la vez, preocuparse por la preservación del medio ambiente. Estas deben adaptarse a los continuos cambios, lo que conlleva que su administración se torne más flexible. De modo que es vital para su crecimiento y expansión el considerar elementos como la globalización, la reestructura de los recursos humanos, los nuevos modelos de reingeniería, el desarrollo organizacional, la automatización de procesos y la preservación del medio ambiente. Por lo tanto, las organizaciones deben generar y gestionar conocimiento para trascender en el tiempo.

En suma, las organizaciones contemporáneas requieren pasar del control al autocontrol, ser más flexibles, tomar decisiones colectivas, basar su producción de bienes y servicios en determinados sectores, planificar a corto, mediano y largo plazo, propiciar relaciones democráticas, integrar el diseño y la ejecución, utilizar recompensas simbólicas y tener como objetivo la expansión más que las utilidades. Destaca que en este marco la gestión del conocimiento es una tarea fundamental dentro de las organizaciones actuales; es por ello que sus miembros deben aprender a aprender a fin de descubrir, compartir y utilizar el conocimiento, con la finalidad de mejorar su rendimiento. Justamente la presente investigación aborda el aprendizaje organizacional, pues es considerado un mecanismo para alcanzar dicha meta.

Origen y Evolución del Aprendizaje Organizacional

La literatura sobre el aprendizaje organizacional aparece en la década de los sesenta del siglo XX, con las investigaciones realizadas por Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965). Posteriormente, en la década de los setenta, aparecen algunos

aportes importantes sobre este tema como los de Argyris y Schön (1978) y Duncan y Weiss (1979).

Pero, fue en los años ochenta y los noventa cuando el aprendizaje organizacional tuvo un marcado desarrollo, ya que se generaron múltiples aportes investigativos propuestos por autores como Daft y Weick (1984), Fiol y Lyles (1985), Daft y Huber (1987), Levitt y March (1988), Stata (1989), Senge (1990), Kim (1993), Nonaka et al. (1996), Crossan y Guatto (1996), Easterby-Smith y Araujo (1999), entre otros.

Los aportes no se han detenido y desde el año 2000 hasta la fecha se han realizado contribuciones a la teoría del aprendizaje organizacional por un número significativo de investigadores, entre los que se cuentan a: Vera y Crossan (2000); Moreno-Luzón et al. (2001); Prieto Pastor (2003); Gore y Dunlop (2006), Fernández Valdés (2007); Garzón Castrillón y Fischer (2008); González García y Parés Ferrer (2011); León Silva (2012); Castañeda (2015) y Angulo Rincón (2017).

Cabe destacar que dichos estudios provienen de distintas disciplinas, por lo que el aprendizaje organizacional ha sido analizado de una manera fragmentada bajo la concurrencia de esas múltiples áreas del saber, entre las que se encuentran la economía, la administración, la sociología, la psicología y la antropología.

Por otra parte, si bien es cierto que el aprendizaje organizacional empezó a estudiarse en las décadas de los sesenta y los setenta del siglo precedente, no es hasta una década después, en los años noventa, en los que Senge (1990) afianzó este estudio y generó su aplicación con temas de consultoría y prácticas profesionales, académicas y de investigación y concluyó que las áreas y enfoques teóricos sobre el aprendizaje organizacional difieren en los objetivos organizacionales buscados.

Otro aspecto a considerar es que dependiendo de las disciplinas con las que se relaciona al aprendizaje organizacional, este se considera como un fin o como un

medio. Si es abordado como un proceso mediante el cual se mejoran las actividades organizacionales es considerado como un medio; pero si por el contrario se examina el proceso de aprendizaje más que los resultados es considerado como un fin.

En otro sentido, Romme y Dillen (1997) postulan cuatro acercamientos del estudio organizacional. Estos son la teoría de la contingencia, la psicología, la teoría de la información y la teoría de los sistemas dinámicos. En la teoría de la contingencia el aprendizaje organizacional origina la adaptación de cada organización según sus necesidades, mientras que desde el punto de vista de la psicología, la organización convierte su análisis situacional en términos de su marco propio de referencia. Por su lado, la perspectiva de la teoría de información presta énfasis a los procesos de logística e interpretación de la información y la perspectiva de los sistemas dinámicos enuncia a las organizaciones como sistemas de carácter multicausal y complejo.

En el caso de Edmondson y Moingeon (1996), con base en estudios de la literatura especializada sobre el tema, plantean al aprendizaje organizacional en diferentes niveles de análisis (individual y organizacional) y en diferentes objetivos investigativos (descriptivo y normativo). Para estos investigadores algunos autores estudian al aprendizaje organizacional en función de la estructura y el diseño organizacional, tales como Huber (1991) y Levitt y March (1988), y otros lo estudian en función de cómo los individuos aprenden en un marco organizacional, entre ellos Weick (1979), Stata (1989) y Brown y Duguid (1991). Por último, ciertos autores como Prieto Pastor (2003) y Garzón Castrillón y Fisher (2008) señalan que, por el proceso evolutivo de las sociedades y los mercados, el rápido cambio de la cultura corporativa, la globalización y la alta competitividad de las empresas, el aprendizaje organizacional es un tema trascendental dentro de las organizaciones actuales, generador de un plus que alinea a la filosofía institucional con todas las tareas, los recursos y el accionar de sus colaboradores.

A pesar de lo expuesto, y por falta de investigaciones que generen verdaderos constructos en este tema, es necesario realizar un mayor número estudios que integren las disciplinas y enfoques teóricos al aprendizaje organizacional, como mecanismo para dar respuesta a las necesidades organizacionales de aprender sinérgicamente para mejorar sus respuestas en el entorno.

Teorías sobre el Aprendizaje Organizacional

Entre las ideas sobre el aprendizaje organizacional que resultan relevantes puede mencionarse a Davenport y Prusak (2001) quienes especifican que el conocimiento es la combinación de valores, experiencia estructurada e información originada y aplicada en las mentes de las personas que pueden arraigarse en las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas institucionales para la adquisición e incorporación de nuevas experiencias organizacionales. Por tanto, es el conjunto de información procesada que posee una persona sobre un área específica, fundamentada en las leyes de la ciencia y las propias experiencias. Está presente no solo de manera individual, sino que también trasciende a lo colectivo cuando las organizaciones aplican métodos y procedimientos en sus procesos de gestión, producción o comercialización.

Lo interesante es que el conocimiento es considerado como un elemento vital en todas las sociedades, convirtiéndose en un activo intangible que genera características diferenciadoras en las organizaciones. A tal fin, se requiere acción y es por ello que Cook y Brown (1999) manifiestan que es imposible desligar el conocimiento de la acción, por lo que es fundamental reconocer que el conocimiento solo puede desarrollarse a través de la acción misma de los diferentes actores de la organización.

Igualmente, se estima que la generación y la aplicación del conocimiento dentro de las organizaciones se constituyen en elementos diferenciadores del desarrollo. Al respecto, Drucker (1993) comenta que si en el pasado las fuentes de ventajas

competitivas eran el trabajo y los recursos naturales, en la sociedad actual la clave para construir la riqueza de las naciones es el conocimiento.

Deben entonces buscarse estructuras que permitan acceder al conocimiento y por supuesto las organizaciones encuentran vías partiendo de la ciencia. Así lo afirma Parker-Follet (1960), cuando postula que las personas en las organizaciones son susceptibles de tratamiento científico y que en los seres humanos los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado.

En este marco, el conocimiento puede gestionarse por intermedio del aprendizaje organizacional. Kellner (2000) considera que esta filosofía es la capacidad organizativa de generar nuevo conocimiento a partir de la creación, la organización y el procesamiento de la información, con la cual se configura una cultura generadora de nuevas capacidades, productos y servicios orientados a la mejora de los procesos.

Esta capacidad de aprender es analizada por Senge (1995), entendiendo que las organizaciones que aprenden atribuyen la capacidad de aprender de su propia experiencia para convertir lo aprendido en fuente de ventaja competitiva. También reconoce que todas las prácticas organizacionales son susceptibles de mejora.

Por lo expuesto, puede verse que precisa develar las teorías que guardan relación con el aprendizaje organizacional, las cuales han sido estudiadas y han generado constructos teóricos afines a los perseguidos en la presente investigación.

Teorías Clásicas

Entender las teorías clásicas bajo las cuales se cubre el aprendizaje organizacional implica revisar la conexión que tienen con la administración y entender que esta es utilizada desde tiempos inmemoriales y que ha sido definida de varias maneras. Entre las definiciones propuestas sobre dicha área resalta la de Hicks (2010)

quien dice que “la administración es el arte y la ciencia de dirigir el esfuerzo ajeno”, es decir, se fundamenta en utilizar la colaboración del esfuerzo ajeno para alcanzar los propósitos fijados de una manera eficaz y eficiente. Con tal intención se sustenta en el proceso administrativo, a través de sus cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

Es necesario acotar que cuando se señala que la aplicación de la administración se remonta a épocas inmemoriales responde a que la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar apareció en la civilización egipcia. Desde allí fue evolucionando hasta que a partir de las investigaciones y aportes realizados por Frederick Taylor y Henri Fayol, a principios del siglo XX, surge la administración científica. A esta le suceden reflexiones que fortalecerán el campo administrativo con una gran cantidad de aportes sobre las estructuras organizativas y la competitividad propuestos por investigadores como Max Weber, Henry Mintzberg, Derek Pugh, Edward Deming, Michael Porter, entre otros.

La reflexión sobre las contribuciones a la ciencia administrativa ha permitido que emerjan nuevas tendencias administrativas, cuyo objetivo primordial es alcanzar la eficiencia organizacional y la diferenciación y la competitividad de las organizaciones, entendiéndose por competitividad la capacidad que poseen las organizaciones para competir en el mercado.

En definitiva, como punto de partida de esta investigación es importante entender las principales teorías administrativas. Por consiguiente, se describen brevemente en la Tabla 1. Asimismo, debe apreciarse que las teorías administrativas están evolucionando permanentemente y que su eje central se fundamenta en la interacción e interdependencia entre cinco variables fundamentales que son: las tareas, la estructura, el ambiente, la tecnología y las personas (ver Figura 2). La vinculación de las mismas hace que las acciones que se hagan o se dejen de hacer en cada una de

esas variables tengan repercusiones inmediatas sobre las demás. Este comportamiento es complejo y las universidades, al ser organizaciones sistémicas, están movilizadas en torno a este fenómeno organizacional, por lo que debe ser entendido para generar con base en él ventajas competitivas que le permitan trascender a través del tiempo.

Otro aspecto a considerar es que las prácticas administrativas han evolucionado hasta valorar al hombre como el elemento clave para su desarrollo organizacional, pues el talento humano es el recurso más importante de las organizaciones, ya que por la mediación de la utilización de aspectos inmateriales como la cultura, el liderazgo, la comunicación, el conocimiento, la información, el comportamiento organizacional, entre otros, las instituciones pueden tener su propio sello diferenciador.

Tabla 1

Teorías administrativas y sus principales enfoques

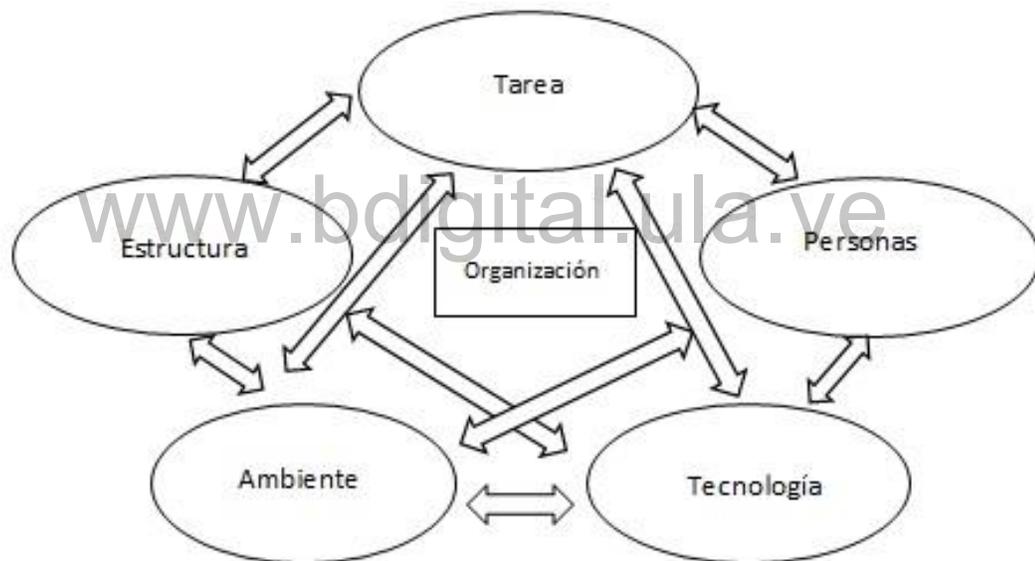
Año	Teorías administrativas	Principales enfoques	Énfasis
1903	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	Estructura
1916	Teoría clásica	Organización formal	
1954	Teoría neoclásica	Principios generales de la administración Funciones del administrador	
1909	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional	
1947	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal, análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional	
1932	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo	Personas
1957	Teoría del comportamiento organizacional	Estilo de administración Toma de decisiones Integración de objetivos organizacionales e individuales	
1962	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto	
1947	Teoría estructuralista y neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis abierto Enfoque de sistema abierto	Ambiente

Año	Teorías administrativas	Principales enfoques	Énfasis
1972	Teoría situacional o contingencial	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto	
1972	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología (imperativo de la tecnología)	Tecnología
1990 en adelante	Nuevos enfoques administrativos	Caos y complejidad Aprendizaje organizacional Capital intelectual	Competitividad

Nota. Adaptado de Evolución de la teoría de la organización, por L. A. Rivas Tovar, 2009, *Universidad & Empresa*, 11(17).

Figura 2

Cinco variables básicas de la teoría general de la administración



Nota. Adaptado de *Introducción a la Teoría General de la Administración* (p. 14), por I. Chiavenato, 2007, McGraw-Hill/Interamericana.

Ya expuestas algunas representaciones de las teorías clásicas, para comprender a cabalidad el aprendizaje organizacional es necesario entender el comportamiento del entorno interno y externo de la organización; por ello es esencial exponer ideas sobre la teoría de sistemas y la tendencia dentro del campo

administrativo hacia la teoría situacional o contingencial, cuestión que se aborda seguidamente.

Teoría General de Sistemas

La teoría general de sistemas aparece en el año 1925 como resultado de los aportes investigativos realizados por Ludwing Von Bertalanffy, pero será en el año de 1945 cuando esta teoría es acogida plenamente por la sociedad científica mundial.

Obviamente, el objeto de estudio de la teoría general de sistemas son los sistemas en general. Un sistema, siguiendo a Cavaleri y Fearon (1996), puede ser definido como una agrupación de elementos que en forma individual establecen relaciones unos con otros y que interactúan con su entorno en forma individual y colectiva. Por su parte, Chiavenato (2007) conceptualiza a los sistemas como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (información, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía o materia) procesadas” (p.360) y Schermerhorn (2002) los presenta como un agregado de partes interrelacionadas que funcionan en conjunto para alcanzar un objetivo común. Por lo tanto, los diferentes investigadores concuerdan en tres componentes sustantivos generadores del concepto de sistema: elementos, relación entre ellos y objetivos.

Lo citado permite reflexionar que la teoría general de sistemas es un enfoque que abarca interdisciplinas y que se puede aplicar a cualquier sistema, sea este natural o artificial.

Resalta que, desde el punto de vista administrativo, la teoría general de sistemas permite describir el comportamiento tanto interno como externo de las organizaciones por ser un conjunto de entes que se interrelacionan entre sí para alcanzar los objetivos propuestos de manera sinérgica. También que esta teoría expone

lineamientos a partir de las ciencias organizacionales que conducen a alcanzar los objetivos institucionales con el soporte interrelacionado de las diferentes áreas, secciones y recursos de la institución, considerando el ámbito externo e interno de las empresas, como mecanismos generadores de su situación actual.

Nótese que los sistemas pueden ser clasificados de diferente manera, pero atendiendo el criterio en que se los utilice. La clasificación se muestra en la Tabla 2.

Un aspecto destacable es que dentro de la teoría general de sistemas aparece el sistema abierto que es aquel en el que existe un intercambio de energía y de información entre el subsistema y su entorno, de tal modo que se logra mantener alguna forma de equilibrio continuo y las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones.

Tabla 2

Clasificación de los sistemas

Criterio	Clasificación
Complejidad	Complejos simples, pero dinámicos. Complejos descriptivos: No son simples y están interrelacionados. Excesivamente complejos: No se pueden describir de manera precisa y detallada.
Naturaleza	Cerrados: No hay intercambio con el medio ambiente. Abiertos: Presentan intercambio en el ambiente, a través de entradas y salidas.
Constitución	Físicos: Equipos, maquinaria, objetos reales. Abstractos: Conceptos, planes, ideas, hipótesis.
Predeterminación	Determinista: Las partes actúan de manera previsible. Probabilístico: Las partes actúan de manera no previsible.

Nota. Adaptado de *Administración*, por J. Schermerhorn, 2002, Limusa.

Un sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales, además de competir con otros sistemas. Por lo expuesto, un sistema abierto está conformado por un conjunto de partes interrelacionadas entre sí de manera armónica, con el fin de alcanzar un propósito determinado. En los sistemas abiertos la organización crea salidas con la ayuda del trabajo, transformando los insumos proporcionados por el medio.

Las organizaciones no deben estar anquilosadas y, por el contrario, deben entender que están dentro de un sistema al que deben adaptarse para poder subsistir a través del tiempo. Estas deben ser consideradas como sistemas sociales abiertos, influidas por aspectos externos e internos para poder transformar los recursos, proporcionados como entradas, en salidas de bienes o servicios, considerando siempre el satisfacer plenamente los gustos, las preferencias y las exigencias cambiantes del individuo y de la sociedad.

Así, el sistema abierto dentro del cual se desenvuelven las organizaciones proporciona, por medio del ambiente, recursos de entrada que son transformados por la mano de obra, materia prima y maquinaria en bienes o servicios destinados al consumo por parte de la sociedad que es integrante del mismo ambiente. También, las organizaciones, al constituirse en elementos que forman parte de un sistema abierto en conjunto con otros elementos, irremediamente interactúan con las demás organizaciones de una manera directa y constante.

Otro punto es que en un ambiente abierto las organizaciones forman parte de su industria, de la sociedad y de la economía global, con lo que cada componente de este sistema vinculante trasciende en los subsistemas de objetivos, valores, técnicos, administrativos, estructurales y psicosociales. Luego, en las organizaciones la filosofía organizacional, los recursos, la dinámica, el liderazgo, el aprendizaje, los flujos de trabajo, la toma de decisiones, los procedimientos, las instalaciones y la tecnología

dependen directamente de la interacción existente entre las instituciones del sistema al que pertenece.

Precisamente, el aprendizaje organizacional es un recurso que la organización puede adoptar a través de sistemas y subsistemas técnicos, estructurales, psicosociales, administrativos y de objetivos y valores que conlleven a una constante mejora para lograr los objetivos institucionales.

Teoría Situacional o Contingencial

La teoría situacional se fundamenta en describir que en las ciencias administrativas y organizacionales no hay nada absoluto y que, por el contrario, todo es relativo y dependerá de los factores ambientales a los cuales está sometida la institución. Sus principales aportantes son Burns y Stalker (1961); Chandler (1962); Lawrence y Lorsch (1976); Woodward (1953) y Thompson (1967).

Burns y Stalker (1961) realizaron una investigación en la que examinaron la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de las organizaciones. Clasificaron a las empresas en mecanicistas y orgánicas. Las empresas mecanicistas poseen una estructura organizacional burocrática, rígida y definitiva en la que la autoridad se basa en órdenes jerárquicas y las decisiones son centralizadas en la cúspide organizacional. Las empresas orgánicas poseen una estructura organizacional flexible, en la que la autoridad se basa en el conocimiento y en la consultoría y las decisiones son descentralizadas. Esta investigación concluyó que la empresa mecanicista es más apropiada en condiciones ambientales estables, mientras que la empresa orgánica en condiciones innovadoras y de cambio; por lo que el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

Chandler (1962) efectuó una investigación sobre los cambios organizacionales y relacionó la estrategia con los negocios; concluyó que la estructura organizacional de

las instituciones bajo estudio estaba determinada por la estrategia de mercado adoptada y que los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten estrategias nuevas.

Lawrence y Lorsch (1976) investigaron sobre la división de la organización en subsistemas y la integración, determinando que los principios de la organización no son absolutos y que no existe una manera de organizar única y mejor, ya que la empresa es un sistema abierto en el que las variables organizacionales se presentan a través de una compleja interrelación entre sí y con el ambiente.

Woodward (1953) estudió la correlación entre los principios de administración y el éxito empresarial, clasificando a las empresas en tres grupos: producción unitaria, producción mecanizada y producción automatizada. Comprobó que la tecnología afecta el diseño de la organización, existiendo una correlación directa entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción.

Thompson (1967), propuso una tipología de tecnologías dentro de las organizaciones: tecnología de eslabones en cadena, mediadora e intensiva, concluyendo que la influencia de la tecnología es más perceptible cuando está asociada al tipo de productos o servicios ofertados por la organización.

Resalta que la teoría situacional o contingencial se cimienta en explicar que la eficiencia de las organizaciones no radica en la aplicación de un solo modelo organizacional; pues las organizaciones son complejas y dependen de la interrelación con el medio en el que se desarrollan. Busca comprender de una mejor manera la naturaleza básica de las organizaciones, a efectos de aplicar un proceso administrativo que mejore su competitividad, cuya verdad o falsedad se conocerán por la experiencia y por el cúmulo de evidencias alcanzados y mas no por la razón.

Entonces, la teoría situacional parte de considerar que la evolución social y organizativa genera que los métodos tradicionales no sean capaces de proveer

estructuras adecuadas que resuelvan los nuevos problemas existentes; por lo que, al no existir una forma única de administrar y organizar, es imperioso desarrollar y adoptar nuevas tendencias que se ajusten a estos cambios evolutivos y al medio ambiente en el que las organizaciones se desenvuelven. De este modo, surge como una propuesta reciente que es capaz de dar respuestas a los nuevos problemas organizacionales existentes, entendiendo desde todo punto de vista que las organizaciones son sistemas abiertos complejos que requieren de diferentes formas de administración, de acuerdo al medio en el que se desenvuelven, para poder cumplir con su filosofía institucional. Y es precisamente el aprendizaje organizacional un contingente que la organización debería aplicar para mejorar su accionar basado en la tecnología, el tamaño y el medio ambiente.

Teorías Emergentes

Dentro de las teorías emergentes en las que el aprendizaje organizacional recae es necesario develar la teoría institucional y la teoría de recursos y capacidades, las cuales se reseñan seguidamente:

Teoría Institucional

Los precursores de la teoría institucional son Di Maggio y Powell (1983) y Meyer y Rowan (1977), quienes señalan que la organización debe ser concebida, estudiada y analizada holísticamente. Agregan que las organizaciones son sistemas sociales y no únicamente técnicos, por lo que los colaboradores exigen y requieren apoyo social y no solamente demandas de eficiencia.

Esta teoría argumenta que el contexto social, basado en normativas, dogmas y reglas, limita y dirige el comportamiento de los agentes. Tiene como componente elemental el isomorfismo institucional que explica que la homogeneización, a través de la cual se pueden transferir modelos organizativos, se fundamenta en tres efectos:

mimético, coercitivo y normativo, los mismos que operan detrás de los procesos de cambio institucional.

El efecto mimético se asienta en la imitación de las organizaciones con mayores éxitos; el coercitivo hace referencia a las presiones de otras organizaciones de las que se depende; y el normativo se refiere a las normas compartidas por varias organizaciones. Ahora bien, para la teoría institucional una consecuencia fundamental del isomorfismo institucional es la legitimidad organizacional con lo que el ambiente externo acepta a la institución.

Por otra parte, dicha teoría promueve el cambio organizativo. Es así que Barnett y Carroll (1995) postulan que este cambio involucra, por definición, una transformación de una organización entre dos puntos en el tiempo. El cambio supone una observación empírica de diferencia en forma, calidad, o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizada.

Otro aspecto de la teoría institucional es que se aleja de las posiciones teóricas determinadas desde el punto de vista técnico, para orientarse al análisis de los entornos institucionales. En este sentido, Zucker (1987) afirma que esta teoría considera a los mundos normativos construidos socialmente en los que existen las organizaciones.

Por su parte, Greenwood y Hinings (1996) subrayan que las respuestas de las organizaciones a las presiones del cambio organizacional son función de las dinámicas internas de la organización. Por ello, las dinámicas organizativas juegan un papel protagónico en la aceptación o rechazo de las prácticas institucionales, convirtiéndose en la espina dorsal para adoptar y cambiar los roles legitimados.

En suma, la teoría institucional explica que la mejor forma de organización es la que considera e integra a los individuos que la hacen funcionar y precisamente el aprendizaje organizacional dentro del contexto institucional dependerá en gran medida de los efectos mimético, coercitivo y normativo generados.

Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los recursos y capacidades fue propuesta por Barney (1991), quien determina las fortalezas y debilidades de la organización para sobre esa base generar ventajas competitivas sostenibles dentro de la misma. Estas ventajas se obtienen por intermedio del desarrollo de capacidades distintivas.

Destaca que, según el autor citado, la teoría expuesta se fundamenta en dos proposiciones básicas: la primera, las empresas dentro de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan y la segunda, los recursos no pueden ser perfectamente móviles entre empresas y sí aseguran la heterogeneidad en el tiempo.

Sobre esta temática, Navas y Guerras (2001) especifican que el análisis de recursos y capacidades de las empresas se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de las estrategias en la organización. Dicha situación obedece a que los recursos y las capacidades que las organizaciones poseen juegan un papel protagónico para definir la identidad de la institución. En consecuencia, la organización debe identificar y clasificar sus recursos tangibles e intangibles estimando y valorando sus fortalezas y debilidades para identificar oportunidades que propendan a mejorar la utilización de los mismos. Así, por ejemplo, debe reconocer los puntos fuertes en las capacidades que ostenta frente a sus rivales para generar estrategias que originen ventajas competitivas que a su vez le permitan posicionarse de mejor manera en el entorno. Se estima entonces que, en gran medida, el éxito organizacional depende de la factibilidad de tener recursos, pero a la vez de saber utilizarlos adecuadamente.

Cabe añadir que Marr y Ross (2005) señalan la necesidad de integrar desde la perspectiva estratégica el análisis organizacional, considerando algunos factores como el capital monetario y físico ligados con lo tangible y otros intangibles que se acoplen al

capital intelectual; y destacando la importancia de la generación y del intercambio de conocimiento dentro y fuera de la organización. En este marco, los factores intangibles actualmente son considerados como verdaderas fuentes de ventaja competitiva y es por ello que la gestión del conocimiento resulta significativa, por cuanto puede ser utilizado de manera simultánea, no se deteriora con el uso y puede ser combinado para obtener nuevos conocimientos.

Es decir, la teoría estratégica, por lo tanto, apunta a fomentar el aprendizaje organizacional como mecanismo sinérgico de interacción permanente que genere ventajas competitivas a las organizaciones y es la teoría dentro de la cual se desarrollará el presente trabajo investigativo, dado que explica la importancia de la integración desde la concepción estratégica del capital intelectual como mecanismo diferenciador. El eje está en la necesidad de las universidades públicas ecuatorianas de aprovechar al máximo sus recursos y capacidades de aprendizaje y conocimiento como mecanismo generador de ventajas comparativas con la intencionalidad generar un constructo teórico que se proyecte precisamente a crear estas primacías.

El Aprendizaje Organizacional como una Forma de Gestión del Área Administrativa Universitaria desde Diferentes Perspectivas y Enfoques

El entorno organizacional, caracterizado por altos niveles de incertidumbre, cambio constante y complejidad, concede un rol protagónico al aprendizaje organizativo convirtiéndolo en un principal activo intangible de las instituciones.

En este escenario convulsionado las organizaciones están en la obligación de generar aprendizaje organizacional como mecanismo generador de ventajas competitivas y comparativas. Las instituciones que no estén en capacidad de generarlo, estarían destinadas a desaparecer (Valdes, 2002)

El aprendizaje organizacional permitirá la adquisición y la creación de conocimiento institucional por mediación de la exploración, la acumulación y la explotación de nuevas capacidades y recursos basados en el conocimiento, considerado como recurso clave para el desarrollo que logra la transformación institucional en respuesta a las necesidades individuales y colectivas de sus integrantes.

Este aprendizaje a través del tiempo ha sido abordado de una manera compleja y fraccionada; lo cual implica que a pesar de los aportes brindados por muchos investigadores sobre este tema no existe una definición generalizada. Está en permanente conflicto con numerosos y ampliados campos de investigación como la psicología, la sociología, la economía y la administración.

Dentro de la administración varios investigadores como DiBella y Nevis (1998), DiBella et al. (1996), Klimecki (1998) y Levitt y March (1988) consideran a las organizaciones como entes que se comportan como un sistema amplio de aprendizaje de una forma espontánea. Otros como Crossan et al. (1999), Duncan y Weiss (1979), Fiol y Lyles (1985), Hedberg (1981), Levitt y March (1988) y Kim (1993) señalan la existencia de un stock de conocimientos dentro de las organizaciones que poseen sistemas cognitivos que mantienen ciertos conocimientos.

Para estos autores el conocimiento es primordial en el desarrollo de individuos, grupos y organizaciones, mediante un sistema de aspectos cognitivos como los modelos mentales, el lenguaje y la cultura corporativa, que se materializan con un sistema de creencias y valores dirigidos al aprendizaje.

La Tabla 3 contiene un resumen de las diferentes definiciones dadas a través del tiempo sobre el aprendizaje organizacional.

Obsérvese que los estudios efectuados hasta la fecha sobre el aprendizaje organizacional dan a notar que el objeto de estudio puede ser analizado y discutido

desde diferentes perspectivas y de ahí se desprenden las contribuciones en espacios usuales de su comprensión.

Los autores López y López (2003) clasifican las vertientes del aprendizaje organizacional tomando en cuenta los aportes y los trabajos de mayor influencia en este campo. Las principales perspectivas identificadas por estos autores son el aprendizaje adaptativo de Cangelosi y Dill (1965), las teorías de acción propuestas por Argyris y Schön (1978), los sistemas de aprendizaje de Shrivastava (1983) y las perspectivas de cambio, historia, ventajas competitivas, procesamiento de la información y proceso dinámico.

Tabla 3

Definiciones del aprendizaje organizacional

Autores	Año	Definición	Enfoque
Fiol y Lyles	1985	Adquisición de conocimientos nuevos.	Conocimiento
Kim	1993	Aumento de la capacidad de una organización para la adopción de medidas eficaces.	
Levinthal y March	1993	Desarrollo de nuevos conocimientos y la explotación de las competencias actuales.	
Guns y Anundsen	1996	Adquisición y aplicación de conocimientos, técnicas, valores y creencias.	
Miller	1996	Adquisición de conocimiento para la toma de decisiones.	
Huysman	2000	Proceso que origina, construye o reconstruye conocimiento.	
Sánchez	2001	Generación, diseminación y aplicación del conocimiento en una organización.	

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>	<i>Enfoque</i>
Fernández Valdés Castañeda	2007 2015	Proceso en el que las entidades adquieren, construyen y transfieren el conocimiento	
Argyris y Schön	1978	Proceso de detección de errores.	Detección de errores
Cavaleri y Fearon	1996	Creación intencional de significados compartidos.	Significados compartidos
Meyer - Dohm	1992	Control continuo y transformación de la experiencia en el conocimiento compartido.	Cambio
Crossan y Guatto	1996	Cambio en la cognición y en el comportamiento.	
Marquardt	1996	Transformación de la organización para recoger, gestionar y utilizar el conocimiento.	
Huber	1991	Tratamiento de la información para que la organización aprenda y cambie.	Procesamiento de la información
Day	1994	Sus componentes: mente abierta, investigación, interpretaciones y memoria de acceso.	
Garzón Castrillón y Fisher	2008	Capacidad de la organización de crear, organizar y procesar la información para generar nuevo conocimiento.	
Daft y Weick	1984	Conocimiento de las interrelaciones entre la acción organizativa y el medio.	Interacción
Nadler, Gerstein y Shaw	1992	Requiere de un entorno en el que los resultados son buscados, examinados y difundidos.	
Lee, Courtney y O' Keefe	1992	Ciclo en el que las acciones de las personas conducen a interacciones de la organización con el medio.	

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>	<i>Enfoque</i>
Cook y Yanow	1993	Estudio concreto de mecanismos estructurales y de procedimiento, mediante los actuales las acciones que generan aprendizaje son seguidos por cambios observables.	
Schwandt y Marquardt	2000	Compleja interacción entre personas, símbolos y procesos.	
Stata	1989	Proceso principal por el que se genera la innovación.	
Mills y Friesen	1992	Organización donde se sostiene la innovación interna con los objetivos inmediatos de mejorar la rentabilidad.	
Garvin	1993	Organización experta en crear, adquirir y transferir conocimientos para modificar su comportamiento.	
Senge	1995	Organizaciones donde la gente constantemente amplía su capacidad de crear los resultados deseados.	Organización que aprende
León Silva	2012	Organizaciones capaces de crear, organizar y procesar información para generar y transferir nuevo conocimiento.	
Stable Rodríguez	2012	Proceso mediante el cual las personas de la organización, intercambian con sus propias características, información y conocimientos, así como habilidades, y generan las suyas propias.	

La Tabla 4 muestra un resumen de las perspectivas del aprendizaje organizacional propuestas por varios investigadores.

Tabla 4*Perspectivas del aprendizaje organizacional*

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Principales ideas</i>
Cangelosi y Dill	1965	Aprendizaje adaptativo	La organización posee la capacidad de adaptarse a su entorno, por medio del proceso de interacción producida entre los niveles individuales y de subgrupo y el nivel organizativo.
Argyris y Shön	1977, 1978	Teorías de la acción	El aprendizaje permite, con un proceso metódico, detectar y corregir errores.
Daft y Huber	1987	Sistemas de aprendizaje	Las organizaciones se diferencian entre sí por la orientación individual que poseen para adaptarse al aprendizaje.
Fiol y Lyles	1985	Cambio	El cambio en las organizaciones puede producirse sin las necesidades de una asociación cognitiva.
Levitt y March	1988	Histórico	La organización se comporta de acuerdo a las lecciones aprendidas a través del tiempo y la historia. Estas son retenidas y convertidas en rutina.
Stata, Senge y Garvin	1989, 1993	Ventaja competitiva	El aprendizaje organizacional es un medio para alcanzar ventajas competitivas en la organización.

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Principales ideas</i>
Senge	1990	Proceso sistémico	El aprendizaje organizacional requiere de dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico.
Huber	1991	Información procesada	La gestión adecuada de la información dentro de las organizaciones genera el aprendizaje organizacional.
Crossan, Lane y White	1999	Proceso dinámico	Proceso dinámico en el que se interaccionan tres niveles: individual, grupal y organizacional.
Bontis, Crossan y Hulland	2002	Proceso social	El aprendizaje organizacional se construye socialmente.
Prieto Pastor	2003	Proceso técnico estructural, de comportamiento y de integración	El aprendizaje organizacional debe ser analizado desde el punto de vista técnico estructural, como desde el punto de vista del comportamiento.
Pérez López, Montes Peón y Vásquez Ordás	2004	Transferencia	El aprendizaje organizacional parte de la adquisición y creación de conocimientos por parte de los individuos y continúa con el intercambio y la creación de los mismos hasta obtener conocimiento colectivo.
Garzón Castrillón y Fisher	2008	Proceso condicionante	El aprendizaje organizacional requiere de fuentes, niveles, cultura y condiciones

De todas las perspectivas presentadas, se amplía la propuesta dada por Prieto Pastor (2003), mediante la cual se identifican tres elementos claves de estudio dentro del aprendizaje organizacional: a) el planteamiento técnico estructural, b) el comportamiento y c) la integración. El planteamiento técnico estructural considera a la estructura y a la tecnología organizacional y señala al aprendizaje organizacional como un proceso que transmite información de manera exacta, según la realidad que percibe la organización. El planteamiento del comportamiento hace referencia a la visión humana y social de la organización y reconoce que el individuo, sus modelos mentales y la cultura corporativa son variables que estimulan el desarrollo y son imprescindibles para generar conocimiento. El planteamiento de integración se desarrolla desde un enfoque estratégico que integra a las perspectivas estructurales y técnicas con el comportamiento organizacional.

Nótese que los estudios realizados sobre el aprendizaje organizacional consideran que la integración eficaz entre la estructura y el comportamiento es la perspectiva predominante en la generación del aprendizaje colectivo, más aún cuando se tratan de organizaciones sociales que no persiguen fines de lucro como son las universidades públicas de Ecuador. Sin embargo, es importante señalar que los estudios no deben estar adscritos a una sola perspectiva, ya que, según las actividades de cada organización y sus realidades, se deben escoger las dimensiones que mejor se ajusten a la empresa.

Por otra parte, los planteamientos integradores deben sustentarse en perspectivas estratégicas fundamentadas, a la vez en una perspectiva positivista del conocimiento pasando por planteamientos técnico estructurales y simultáneamente en una perspectiva constructorista basada en el comportamiento, como se muestra en la Figura 3.

En suma, considerando las propuestas, las ideas y los aportes de los diferentes autores sobre el aprendizaje organizacional, así como sus puntos de acuerdo y desacuerdo, es necesario realizar las reflexiones siguientes:

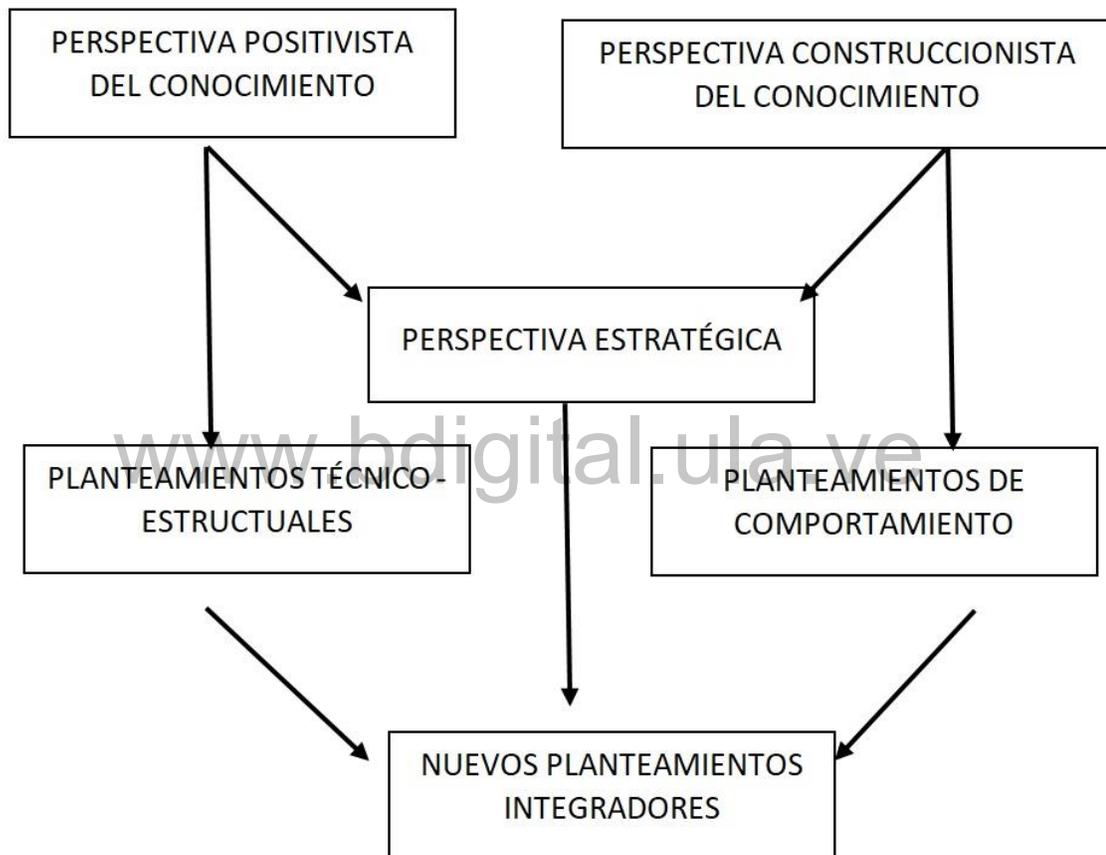
- ✓ Ha sido tratado tanto académica como organizacionalmente, pero existen aún algunos vacíos para precisar cómo se da el aprendizaje en correspondencia al entorno que se analiza y que permita minimizar la brecha entre los conocimientos que poseen un grupo de individuos y los que son efectivamente necesarios para dar respuesta a los requerimientos del medio.
- ✓ Existe un acuerdo relativo en que el proceso de aprendizaje organizacional se desarrolla en tres niveles: individual, grupal y organizacional; pero no existe acuerdo sobre las circunstancias esenciales para que esto ocurra.
- ✓ Hay siete enfoques para el abordaje del aprendizaje organizacional: conocimiento, detección de errores, significados compartidos, cambio, procesamiento de la información, interacción y aprendizaje para que las organizaciones aprendan. Estos enfoques muestran su versatilidad e importancia.
- ✓ Sería deseable integrar todos los enfoques para orientarlos al procesamiento de información necesaria y trascendente para utilizarla en la organización como ventaja competitiva y comparativa.
- ✓ Si bien es cierto se presentan diferentes posturas y escasos trabajos sobre este tema, existe la tendencia a establecer una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y sus resultados en el desempeño organizacional. Es por ello necesario especificar estrategias que permitan alcanzar condicionantes de éxito en la gestión institucional.

Finalmente, por todo lo expuesto y luego de analizar los aportes de diferentes autores, sus acuerdos y desacuerdos, así como los elementos analizados en la presente investigación, a criterio del autor se considera al aprendizaje organizacional

como el proceso mediante el cual las organizaciones poseen la capacidad de crear, organizar y transferir conocimientos de manera individual, grupal y organizacional a través de la gestión de modelos mentales, liderazgo y cultura institucional con el objeto de incrementar la eficiencia organizacional.

Figura 3

Perspectivas del aprendizaje



Nota. Adaptado de *Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador* (p. 80), por I. M Prieto Pastor, 2003, [Disertación doctoral]. Universidad de Valladolid.

Elementos del Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional se relaciona con algunos elementos que aseguran su aplicación y el logro de los resultados esperados dentro de las organizaciones. Bajo este precepto se analizan cinco elementos fundamentales para que se origine el aprendizaje organizacional: transferencia de conocimiento, niveles de aprendizaje, modelos mentales, liderazgo y cultura organizacional.

Transferencia del Conocimiento

Para Fyol y Lyles (1985), Kim (1993), Slater y Narver (1995), Guns y Anundsen (1996) y Goh y Ryan (2002) la transferencia del conocimiento debe ser un elemento sustantivo dentro del proceso de aprendizaje organizacional. Este componente debe ser claro, rápido y abarcador de todas las áreas organizacionales, independientemente de los niveles jerárquicos existentes en la empresa, incluyendo a todas las áreas y secciones a través de una unidad de objetivo que perciba a la organización no de una manera parcelada sino al contrario como un todo.

En este sentido, la transferencia del conocimiento se constituye en un activo no tangible para la organización y debe permitir la participación masiva de todos los colaboradores con el fin de lograr el éxito con un mayor flujo de conocimiento.

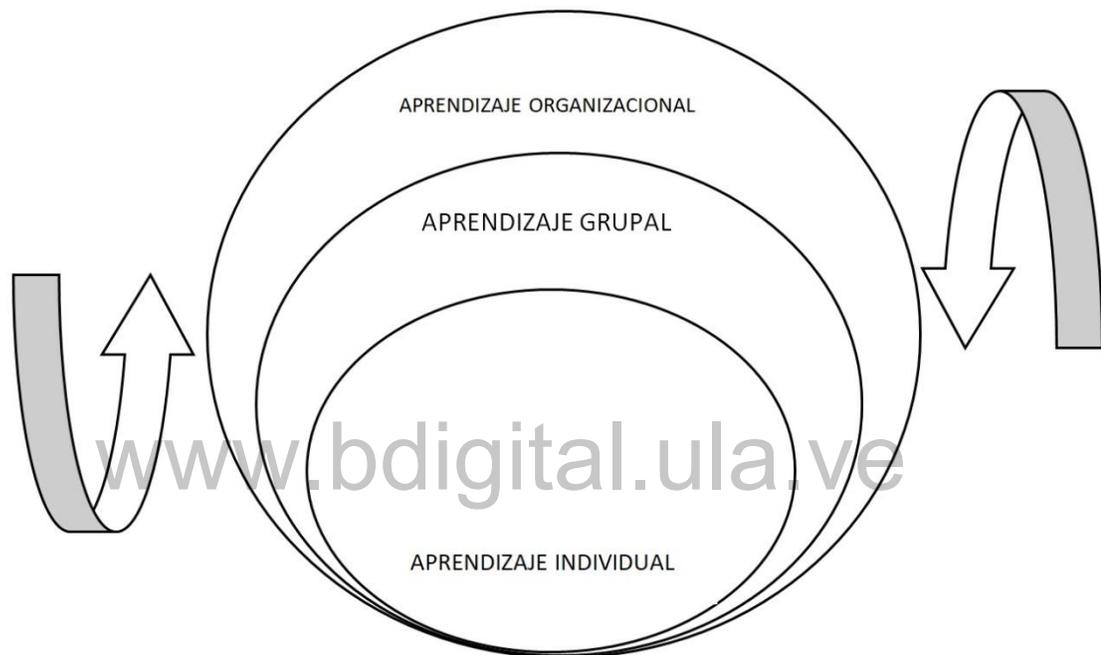
Niveles de Aprendizaje

Algunos autores como Fyol y Lyles (1985), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994) y Castañeda y Fernández Ríos (2007) señalan que el aprendizaje organizacional se sustenta en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Por consiguiente, el aprendizaje organizacional se origina en los individuos y luego es transmitido a los grupos con intereses comunes para finalmente llegar a la organización e institucionarlo para replicarlo nuevamente en las personas y sinérgicamente incrementar el

aprendizaje total. De manera que un esquema transversal que incluye a todos los colaboradores de la organización de forma vertical es el que origina el aprendizaje organizacional (Kim, 1993; Castañeda Zapata y Pérez Acosta, 2005 y Castañeda y Fernández Ríos, 2007). (Ver Figura 4).

Figura 4

Niveles de aprendizaje organizacional



Nota. Adaptado de *How learning capacity influences on organizational performance: An empirical evidence.* (p. 6), por I. M. Prieto Pastor, y Revilla Gutiérrez, E., 2003, 5° International Conference Organizational Learning and Knowledge, Lancaster University, Reino Unido.

Con respecto al aprendizaje individual Prieto Pastor (2003) señala que la creación del conocimiento es un mecanismo individualizado y que depende de la capacidad de cada persona y de las experiencias pasadas de aprendizaje; por lo que el aprendizaje individual es necesario para entender que es el sustento del aprendizaje organizacional.

Por su parte, para Kim (1993) y Crossan et al. (1999) el aprendizaje organizacional se presentará en cuanto el aprendizaje individual y el grupal encuentren dentro de la organización espacios propicios para su desarrollo y que, con el transcurrir del tiempo, sean asimilados, codificados, almacenados y trasladados en toda la organización de manera vertical ascendente y descendente.

Modelos Mentales

Los modelos mentales se pueden definir como las creencias, los supuestos y las imágenes que las personas poseen sobre sí mismos, sobre el mundo, sobre las organizaciones y sobre la sociedad. Los modelos mentales influyen en el comportamiento de una persona y en el aprendizaje dentro de la organización. Estos pueden generar el rumbo de la empresa, basada en las creencias de las personas, por lo que son un factor crítico al tratar del tema del aprendizaje.

Destaca que el aprendizaje organizacional, al fundamentarse en el aprendizaje individual como punto de partida, debe considerar a los modelos mentales de los individuos como elemento sustantivo del aprendizaje. La razón es porque son las personas, con sus estereotipos, los que generan el conocimiento y en la medida en que la organización los incentive se generará el cumplimiento de los objetivos del aprendizaje.

Entonces, en las empresas se requiere modificar los modelos mentales de los miembros de la organización, a efectos de que estos se enmarquen en el verdadero aprendizaje sinérgico como voz de partida de las actividades organizacionales que generen conocimiento sistémico generador de resultados favorables para todos. Así, Goh (1998) y Senge (1995) concuerdan en señalar la importancia del cambio de los modelos mentales de los miembros de la organización como elemento base para generar el aprendizaje.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que poseen las personas para influir, motivar y persuadir a sus colaboradores en la consecución de objetivos comunes. Este es de suma importancia para incentivar el proceso de aprendizaje, porque precisamente los líderes son quienes motivarán y alinearán a los colaboradores en los procesos de aprendizaje organizacional. Al respecto, Goh y Ryan (2002) señalan como tareas fundamentales de los líderes el crear y mantener un ambiente óptimo para el aprendizaje y al mismo tiempo permitir que la organización mejore su rendimiento.

Los líderes con su capacidad de influir se convierten en el espejo en que los demás colaboradores quieren verse; por lo tanto son los líderes quienes transmiten información, motivan a sus compañeros a aprender, incentivan el cambio de modelos mentales y contribuyen a eliminar prácticas organizacionales que no generan valor.

En consecuencia, el clima del aprendizaje organizacional se sostiene en gran medida en el que la organización posea líderes comprometidos con este proceso y que sean personas proactivas y que a la vez brinden confianza a sus colaboradores en la toma de decisiones.

Cultura Organizacional

La cultura es el conjunto de costumbres, tradiciones y creencias que poseen las personas, las sociedades y las organizaciones; por lo tanto, es trascendental crear una cultura organizacional que fomente el aprendizaje dentro de las entidades. Según Schein (1992), la cultura organizacional es el conjunto de supuestos que una organización inventa, descubre y desarrolla para enfrentar los problemas y las situaciones de su entorno.

La cultura y el aprendizaje mantienen especial relación por cuanto para generar procesos de aprendizaje organizacional se requiere que la cultura individual y

corporativa esté alineada a este proceso. Varios investigadores señalan esta relación como simbiótica: Senge (1995) menciona a la visión compartida y al trabajo en equipo; Kim (1993) se refiere a los modelos compartidos y Goh y Ryan (2002) proponen la promoción del trabajo para la solución de problemas y el logro de objetivos organizacionales basados en la cultura corporativa.

Además, para Senge (1995) es necesario que la cultura sea trabajada con la experimentación y la recompensa para enfrentar los cambios y la turbulencia organizacional, con el objeto de lograr una estructura afín a los nuevos métodos de trabajo y de innovación.

Aprendizaje Organizacional en el Ámbito Universitario

Las universidades fundamentan su accionar en tres pilares fundamentales: docencia, investigación y vinculación. Sus compromisos fundamentales son formar individuos para el ejercicio profesional, generar conocimientos útiles para la sociedad y rescatar la cultura y la tradición de la sociedad.

Son organizaciones sociales que deben enrumbarse hacia nuevos y novedosos modelos administrativos y económicos, generados precisamente por la evolución social. A su vez, son organizaciones formales y complejas que se encuentran dentro de un sistema social abierto, influido por el medio, que para su desempeño requieren de varios subsistemas, entre los cuales están los de dirección, evaluación, apoyo, comunicación y mantenimiento.

Resalta que dentro de estas instituciones los niveles de incertidumbre son mayores que en cualquier otra organización, debido a los intereses políticos, ideológicos y religiosos que se presentan en los diferentes grupos de poder. Asimismo, porque las tecnologías aplicadas son difusas si se comparan con las tecnologías utilizadas por otras organizaciones.

Por lo expuesto, las universidades se consideran como organizaciones que tienen características propias y diferenciadoras, que desarrollan su actividad en un sistema abierto en donde tanto los factores externos como internos influyen de manera directa en su accionar diario. Están sujetas a un cambio permanente por la turbulencia que se presenta en su medio y es precisamente en esta realidad en la que se debe proponer tendencias administrativas novedosas que combatan su anquilosamiento.

Están en la obligación de transformarse para dar respuestas a la sociedad y a los cambios permanentes exigidos por entorno. Deben convertirse en organizaciones flexibles, dinámicas, adaptivas y aprendientes; organizaciones que utilicen al aprendizaje organizacional como mecanismo generador de posicionamiento institucional.

Sin embargo, la aplicación del aprendizaje organizacional dentro del ámbito universitario es escasa, ya que son pocos los investigadores que han aportado sobre este particular. En consecuencia, al hacer una revisión en el contexto latinoamericano sobre trabajos que se centraran en esa temática fueron hallados un número insignificante que a continuación se presentan. En primer lugar, el estudio de Mayorca (2007), quien analizó las dimensiones del aprendizaje organizacional en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela, sedes Sartenejas y Litoral. De este modo, estudió las variables del aprendizaje organizacional en organizaciones aprendientes, asociadas con variables demográficas, sociales y situacionales.

Dicha investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva y correlacional, estando la población conformada por todo el personal activo de esa casa de estudios, tanto administrativo como gerencial, al que se le aplicó el instrumento diseñado por Waltkins y Marsick (1997) con las características psicométricas aceptables para el contexto universitario. Se llegó a la conclusión de que la Universidad Simón Bolívar, aunque

cuenta con las condiciones necesarias para ser una organización aprendiente, aún se encuentra en una etapa inicial de desarrollo.

En segundo lugar, se encontró el trabajo de Fernández de Morgado (2008). Este autor realizó una investigación descriptiva comparativa en la que analizó el aprendizaje organizacional en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela, según su gerencia media, comparando dos divisiones: la de Ciencias Sociales y Humanidades y la de Ciencias Físicas y Matemáticas. Ello fue realizado en términos de las dimensiones establecidas por Marsick y Watkins (1999) para las organizaciones que aprenden, en su versión en castellano (SDLOQ, *Spanish Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*). Los resultados obtenidos arrojaron información de cómo las unidades de estudio seleccionadas perciben la organización en concordancia con la capacidad de aprendizaje desarrollada por los individuos, por los equipos y por la organización. Se determinó, al comparar los promedios, que existen diferencias en la percepción de la gerencia media de las características del aprendizaje organizacional en las dos divisiones contrastadas.

Como se puede apreciar, las investigaciones realizadas en torno al aprendizaje organizacional en las universidades son reducidas, por lo que es trascendental efectuar este trabajo para generar aportes a este contexto.

El Área Administrativa en las Universidades Públicas Ecuatorianas

En este apartado es preciso partir de la conceptualización de la gerencia, continuar con el abordaje de la gerencia moderna y la gerencia en las universidades, para luego exponer sobre el área administrativa en las universidades públicas y los modelos de gestión empleados en Ecuador y en sus universidades y culminar con la relación entre la gestión pública y el aprendizaje organizacional en la nación ecuatoriana.

Contextualización de la Gerencia

El término gerencia hace referencia al proceso social que lleva la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una empresa para lograr un propósito establecido. Es decir, es una técnica mediante la cual se determinan y ejecutan tareas para lograr los objetivos previstos por un grupo humano en particular o la dirección de un organismo social a través de la coordinación de sus integrantes.

La gerencia es asumida como el arte de pensar, decidir, actuar e influir en las personas, de tal manera que se logren resultados previstos. Por ello, la gerencia posee una dimensión científica-racional fundamentada en los análisis de las relaciones causa-efecto que buscan prever acciones de mayor eficiencia y una dimensión humana matizada por lo emocional.

La gerencia trata de orientar la colaboración del esfuerzo ajeno y la optimización de los recursos para el logro de los objetivos propuestos por la organización. Es un término que hace referencia a una o varias personas que llevan, dirigen o administran una organización orientando el talento humano y el manejo eficiente de los recursos a la maximización de los resultados.

Indistintamente del tipo de organización, la gerencia fundamenta su accionar en la planeación, la organización, la dirección y el control de los recursos para alcanzar las metas planteadas, partiendo de las necesidades de sus clientes internos y externos y adoptándose a los cambios permanentes que exige el entorno.

Tanto las organizaciones públicas como las privadas emplean diferentes paradigmas gerenciales con el objeto de alcanzar su eficiencia. Hay que señalar que las organizaciones privadas utilizan modelos y tendencias administrativas que les permiten gerenciar de una manera más libre; mientras que las organizaciones públicas se

apegan a las formas tradicionales de departamentalización, división de funciones y jerarquización, minimizando con ello su flexibilidad.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2006), cada una de las organizaciones es única y debe balancear sus objetivos, adaptándose a la filosofía organizacional, a efectos de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. En este contexto, y fruto de la turbulencia social y de la constante evolución gerencial, el papel de los gerentes actuales es el de alinear a las organizaciones a la consecución de sus objetivos, partiendo del entendimiento de su estado actual, de las fuerzas competitivas y de la realidad organizacional.

Pero esta tarea gerencial puede ser acometida asumiendo distintos tipos de gerencia. Quiroz et al. (2008), por ejemplo, propone los siguientes tipos: a) gerencia patrimonial, en donde los puestos de alta gerencia son copados por los familiares, característica fundamental de las empresas familiares; b) gerencia política, en la que los cargos decisivos dependen de compromisos políticos, por lo que es una característica de las organizaciones públicas y c) gerencia por objetivos, en donde la gerencia se fundamenta en definir metas, estrategias y políticas tendientes a alcanzar los objetivos planteados.

Por lo expuesto, las organizaciones dentro de su gerencia y gestión deben incluir procesos en los que los individuos, los grupos y la institución como tal planifiquen a corto, mediano y largo plazo, diseñando estructuras organizacionales flexibles que respondan a la filosofía organizacional, asumiendo papeles de supervisión basados en el liderazgo y trabajo en equipo y a la vez controlando que lo ejecutado se realice de acuerdo a lo planificado. La clave de este proceso es trabajar bajo una unidad de objetivo con el fin de alcanzar las metas organizacionales, satisfaciendo a la vez las necesidades versátiles y progresivas del colectivo interno y externo de la institución.

Gerencia Moderna

La complejidad de la globalización, y la competencia excesiva que ella genera, origina que las organizaciones adopten modelos gerenciales modernos que les permitan competir y posicionarse de manera adecuada en sus ámbitos de acción, adaptándose al comportamiento de los clientes.

Es inaudito dar respuestas a las necesidades cambiantes del mercado con estructuras organizacionales rígidas diseñadas en el siglo pasado. Por consiguiente, las organizaciones actuales deben basar su gerencia en el diseño de estructuras flexibles, en las que la toma de decisiones sea participativa y no impositiva, apoyándose de teorías, tendencias y herramientas modernas. La filosofía organizacional debe tener como eje central la satisfacción plena de las necesidades cambiantes de los consumidores y no tan solo la generación de beneficios económicos o sociales para la empresa.

La concepción de las organizaciones modernas debe basarse en modelos gerenciales anclados en la filosofía del pensamiento sistémico, que permitan concebir, desarrollar e implementar estructuras organizativas dentro de un sistema dinámico y complejo, que generen su propia inteligencia con base en las tendencias gerenciales actuales y que desarrollen servicios que promulguen valor agregado antes, durante y después de la comercialización y, a la vez, promuevan la gestión del conocimiento a efectos de que la organización aprenda de manera continua.

Por su parte, los gerentes modernos deben tener conocimientos, aptitudes y actitudes tanto innatas como adquiridas. Según Rodríguez de Padrón (2017), las principales virtudes que el gerente moderno debe poseer son la amabilidad, la autodisciplina, la autoestima, la creatividad, la determinación, la integridad, el optimismo y la responsabilidad. Al mismo tiempo, Conde Martínez (2017) señala que las

principales habilidades gerenciales que el individuo debe desarrollar son la proactividad, la estrategia, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la participación, la motivación, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional.

Por lo expuesto, las organizaciones deben desarrollar sus actividades gerenciales conforme el desarrollo social, considerando que las necesidades, los gustos y las preferencias de los consumidores no son anquilosadas y, por el contrario, van evolucionando de manera permanente. El papel de la gerencia moderna radica en realizar un análisis situacional de la organización e identificar las necesidades existentes, para dar respuesta a ellas de manera ágil, oportuna y eficiente.

Gerencia en las Universidades

Las universidades a través de sus funciones sustantivas, docencia, investigación y vinculación, están obligadas a atender las necesidades de la colectividad, generando tareas gerenciales acordes a la evolución social y organizacional. Los docentes universitarios que desempeñan labores gerenciales deben dirigir a sus colaboradores a la consecución de los objetivos propuestos y afines a los requerimientos de los diferentes sectores sociales, económicos y productivos.

Las universidades están formadas por estructuras complejas, precisamente por la cantidad de elementos endógenos y exógenos que interactúan en ella y están en la obligación de evolucionar de manera constante para dar respuesta a las necesidades siempre cambiantes de la sociedad. Estas organizaciones a lo largo del tiempo se han ido adaptando a las exigencias sociales con el objeto de sobrevivir; a tal efecto consideran algunos factores trascendentales como: entorno, cambio, crisis, adaptación, sistemas complejos, estructuras, modelos, capacidades, conflictos, entre otros.

Estas instituciones poseen una estructura organizativa jerárquica y centralizada, con canales de comunicación formales e informales, que dividen su accionar en tres

pilares: docencia, investigación y vinculación. No obstante, la estructura universitaria es considerada por Mintzberg (1991) como una burocracia profesional en la que todos confían en las destrezas y conocimientos de sus profesionales; contratan especialistas capacitados para el núcleo operativo y luego les da control sobre su trabajo.

Según Fishman (2008), una de las dificultades para analizar a las universidades públicas es que el modelo institucional no es singular sino plural, ya que a lo largo de su historia ha adoptado y adaptado diversas formas y denominaciones: napoleónica, humboldtiana, de investigación, mega universidades, entre otras.

En síntesis, el papel de la gerencia en las universidades es precisamente comprender las necesidades de su entorno y de sus componentes internos, desarrollar tareas de docencia, investigación y vinculación que satisfagan plenamente las necesidades sociales, maximizar el uso de los recursos y enfocarse en los procesos de planificación, calidad y retribución social.

Gerencia en las Universidades Públicas de Ecuador

En el contexto global, el mundo ha ingresado a grandes transformaciones económicas, políticas y sociales originadas con el apareamiento de nuevos sistemas generadores de conocimientos. Fruto de la modernidad y la globalización, la gerencia de las universidades se ve enfrentada a nuevas condiciones basadas en la continuidad del cambio, la transformación del entorno universitario en todos los órdenes y en situaciones realmente complejas.

En el contexto ecuatoriano, esta complejidad genera una constante inestabilidad en los escenarios en los que la gerencia universitaria se desenvuelve, por el apareamiento de nuevas instituciones y normativas que regulan este sector educativo. Las universidades deben desarrollar la dirección de sus procesos con capacidad para

interpretar dicha complejidad y para contribuir a reconfigurarse hasta hacerse más flexible a escenarios cambiantes.

El sistema educativo superior ecuatoriano no puede estar al margen de las transformaciones políticas, sociales y del desarrollo científico y tecnológico. Es por ello que las instituciones de educación superior de Ecuador han sido influidas por la masificación, la penetración de la educación superior privada, la mercantilización, la flexibilización en las modalidades de enseñanza y la polarización entre instituciones de rendimiento académico aceptable y otras de baja calidad académica.

Afortunadamente, para hacer frente al panorama descrito, las instituciones de educación superior públicas ecuatorianas están en vías de una transformación inevitable, mejorando sus procesos o componentes tradicionales, hasta emprender en nuevas tareas, valores, procesos, servicios y productos que den respuestas precisas a los cambios del entorno. Esta acción se enmarca a partir de la Constitución del 2008, mediante la cual la educación superior ecuatoriana se alinea a la Planificación Nacional del Buen Vivir, considerado por el gobierno ecuatoriano como el patrón o modelo de vida deseable para el país.

Por lo expuesto, la educación superior ecuatoriana se enfrenta a varios desafíos, entre ellos: adaptarse a la concepción de la educación superior como bien público, respetar la equidad de género en la gestión universitaria y afianzar la diversidad pluricultural y multiétnica, articularse al Sistema de Educación Superior (SES) y al Plan Nacional de Desarrollo, responder a los organismos de control, lograr la acreditación, mejorar la infraestructura y el uso de tecnología, incrementar el número de publicaciones indexadas y profesores con título de doctores o PhD, vincularse a la sociedad e implementar políticas de acción afirmativa, respetar la gratuidad de la matrícula, gobernar con cogobierno universitario y defender la autonomía universitaria responsable.

De manera complementaria, el Art. 28 de la Constitución de la República de Ecuador (2008), bajo el Capítulo de los Derechos del Buen Vivir, señala que la educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. De este modo se busca que la educación superior juegue un rol protagónico en el país. Concomitante con esto, ese mismo instrumento legal define al SES como una herramienta estratégica para la formación de la sociedad, orientando el avance profesional, investigativo, cultural y la conservación de saberes ancestrales.

Por otra parte, entre los fortalezas que ahora tiene el sector universitario ecuatoriano está que las universidades públicas son evaluadas y acreditadas por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CACES), considerando criterios de academia, estudiantes y entorno de aprendizaje, investigación y gestión interna, a pesar de no examinar la realidad individual de cada universidad en el contexto social, económico y político en el que se desarrollan de manera particular.

En cuanto a los gobiernos universitarios en Ecuador están conformados en la ley por órganos unipersonales y colectivos. Los órganos unipersonales están representados por el rector, el vicerrector académico y el vicerrector administrativo, quienes son electos mediante sufragio universal; mientras que los órganos colegiados están representados por los Consejos Universitarios, en los que se respeta el cogobierno, la paridad de género y los estatutos internos.

En rigor, las universidades ecuatorianas utilizan en lo fundamental el modelo napoleónico y están concebidas para responder a las necesidades laborales a través de profesiones bien definidas y estables a través del tiempo. A la vez, utilizan la teoría burocrática que se sustenta en la utilización de la racionalidad legal como forma de gerenciar, estableciendo su accionar en la normativa legal vigente.

Con respecto a los ejes estratégicos de las universidades ecuatorianas se sustentan en la docencia, la investigación y la vinculación. El eje de la docencia busca

formar profesionales e investigadores a nivel de grado y postgrado. El eje de investigación es la base para el desarrollo del conocimiento aplicado a la docencia y al desarrollo científico y tecnológico vinculado a las necesidades del país. El eje de vinculación establece vínculos entre las capacidades institucionales generadas a través de la docencia e investigación con las necesidades y problemas existentes en las organizaciones sociales, particularmente vulnerables y de atención prioritaria, con el fin de aportar al logro del buen vivir.

Ahora bien, como problemática sustancial de las universidades ecuatorianas está que a lo largo de su existir han basado principalmente sus actividades gerenciales en el fortalecimiento y aprovechamiento de los recursos humanos docentes, dejando anquilosado al personal administrativo. Este fenómeno se debe a que las normas reguladoras de la educación superior ecuatoriana como la LOES le dan al personal docente mayor trascendencia e importancia en la conformación del cogobierno universitario que al personal administrativo. Por ello se presenta el fenómeno de priorizar al personal docente y dejar de lado al personal administrativo.

Modelos de Gestión Pública en Ecuador

En Ecuador se aplican dos modelos de gestión pública: el burocrático y la nueva gestión pública.

El modelo de gestión burocrático nació bajo la concepción de mejorar las funciones del Estado, mediante la aplicación de técnicas que incluyen básicamente la jerarquización de la estructura de las entidades bajo un esquema organizacional piramidal y la concentración en la toma de decisiones por parte de los miembros que se ubican en la cúspide. Es decir, este modelo de gestión se caracteriza por la centralización de la toma de decisiones en los altos mandos de la organización a través de una estructura jerárquica vertical, en la que fluyen los canales de autoridad y

responsabilidad basados en una estrecha relación entre aspectos políticos y administrativos.

El modelo de nueva gestión pública, por su parte, propone una nueva concepción de esta gestión a través de la incorporación del modelo seguido por la gerencia privada. Así, Friedman (2003) define a este modelo de gestión como el conjunto de técnicas, valores y principios que sirven de fuente para la modernización del sector público, bajo principios de eficiencia y eficacia. Y se caracteriza, siguiendo a Román-Masedo (2001), por: gestión por resultados, orientación al mercado, promoción de la competencia, gestión total de la calidad, esquema de rendición de cuentas sobre resultados, enfoque hacia la gestión de recursos humanos y cambio de cultura.

En la Tabla 5 se demuestran las diferencias principales existentes entre el modelo burocrático y la nueva gestión pública.

En Ecuador el modelo burocrático es el de mayor difusión y aplicación en el sector público y ha sido utilizado desde inicios del siglo XX hasta la actualidad, incluyendo las universidades. Por consiguiente, a la nueva gestión pública no se le ha dado la importancia del caso, dado que no se ha presentado un desarrollo profundo, organizado y sostenido del sector público.

Sin embargo, debe acotarse que a partir del 2008, con la promulgación de la nueva carta magna ecuatoriana, se han reformado algunas políticas en el sector público y en sus instituciones y se actualizaron leyes, reglamentos y normas para viabilizar lo planteado en la constitución de acuerdo a las necesidades del país. Entre estas leyes se encuentran la LOES, la Ley Orgánica del Sector Público, el Código del Trabajo y la Ley de Modernización del Estado; las mismas que promueven políticas actualizadas de gestión de las instituciones públicas, modificación de sus estructuras jerárquicas y optimización en el empleo de sus recursos.

Gestión de las Universidades Públicas en Ecuador

A pesar de que no existen estudios formales y concretos sobre la gestión de las universidades públicas del país, se puede apreciar que estas organizaciones basan su accionar en una estructura vertical con normatividad rígida. Los cargos directivos son nombrados para el período establecido por la ley y la permanencia depende de la autoridad nominadora que los contrató o nombró según sea el caso.

En los últimos años las universidades públicas ecuatorianas están sujetas a la aplicación de políticas emanadas de la LOES que exigen la evaluación y la acreditación de las mismas ante el CACES. Esta acreditación aporta desde la evaluación externa a procesos internos de mejora impulsados por las mismas universidades. Sin embargo, se evidencia la fuerte influencia del presupuesto público para cumplir con lo propuesto, así como una desvinculación de los recursos humanos que en ocasiones obstaculizan los procesos.

De acuerdo a la LOES (2010) en la docencia universitaria es necesario consolidar la formación integral de los estudiantes de pregrado y posgrado con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo. Para ello la gestión universitaria pública debe: fortalecer las capacidades pedagógicas, científicas e investigativas de los docentes como mecanismo de aseguramiento de la calidad de los procesos académicos; desarrollar procesos de acompañamiento estudiantil que garanticen resultados académicos de calidad en su formación y titulación; garantizar la estabilidad psicosocial de los estudiantes para que alcancen el éxito en los procesos de formación; diversificar la oferta académica de grado; brindar soporte académico de calidad en los procesos de formación profesional; desarrollar proyectos experimentales y de investigación generativa que articulen la relación teoría – práctica en las carreras; complementar la formación profesional mediante la oferta académica multidisciplinar de

idiomas extranjeros, prácticas deportivas y recreativas; ofertar programas de cuarto nivel pertinentes a las necesidades de profesionalización del país y desarrollar una gestión curricular integral, articulada a las necesidades del entorno nacional.

En lo que corresponde a la investigación, la normativa legal vigente expresa como necesidad de las instituciones de educación superior del país incrementar la producción científica y tecnológica para generar conocimiento que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad. A tal fin, la gestión de la investigación en las universidades debe sustentarse en: desarrollar investigación formativa, en sus diferentes niveles y modalidades, permitiendo a los estudiantes mejorar sus habilidades para la investigación en función de su perfil profesional; ampliar la investigación generativa que permita innovar en ciencia y tecnología por medio de la ejecución de programas y proyectos de investigación acordes a las necesidades sociales; incrementar la producción científica a través de libros, capítulos, artículos regionales y de alto impacto y destinar recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos que garanticen la calidad del proceso investigativo.

La vinculación con la sociedad es también un elemento importante que es gestionado por las universidades públicas de Ecuador, para alcanzar el desarrollo social, comunitario y productivo del país. Esta gestión se fundamenta en: articular con procesos de formación e investigación en grado y posgrado para alcanzar pertinencia e impacto social; transferir los recursos de la investigación formativa y generativa a la sociedad para satisfacer las necesidades del país y fortalecer las capacidades de la población a través de cursos y eventos de educación continua.

Tabla 5*Diferencias entre la gerencia pública tradicional y la nueva gestión pública*

Elementos	Gerencia pública tradicional	Nueva gestión pública
Enfoque	Ciudadanos	Clientes
Recursos	Implementación de políticas públicas	Gerencia
Característica de los funcionarios públicos	Analistas	Emprendedores
Valores	Prudencia, estabilidad, ética, probidad, transparencia, justicia	Espíritu emprendedor, libertad de acción, flexibilidad, entusiasmo, creatividad, propensión al riesgo
Vocabulario	Interés público, equidad, democracia, debido proceso, reglamentos	Servicio a los clientes, calidad, habilidades, gerenciamiento, tercerización, fortalecimiento institucional, privatización
Cultura organizacional	Jerárquica y burocrática, estabilidad, responsabilidad por los procesos, vínculo entre administración y política	Gerenciamiento de tipo privado, responsabilidad por resultados, aumento de la dicotomía entre administración y política
Estructura	El servicio civil es una institución dotada de departamentos y divisiones. Piramidal y jerárquica. La autoridad se centraliza en la cúspide.	El servicio civil es concebido como una suma de unidades organizacionales. Horizontal. Se valoran los mecanismos de mercado que favorezcan la descentralización de la autoridad.

Nota. Adaptado de Charih & Daniels, 1997, p. 31, por A. M. Estévez y G. E. Blutman, 2004, El modelo burocrático inacabado después de las reformas de los 90: ¿funcionarios, gerentes o sobrevivientes? *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(25), 1-25.

Gestión del Área Administrativa en las Universidades Públicas en Ecuador

A lo largo del tiempo, las universidades públicas ecuatorianas han dado mayor importancia al área docente, considerando su papel como predominante o único en la formación, investigación y vinculación. Fruto de ello, el área administrativa de las instituciones de educación superior permanece anquilosado y su gestión no es considerada como generadora de valor.

No obstante, al reflexionar sobre la evolución permanente de la sociedad y de las organizaciones es necesario repensar el papel del área administrativa de las universidades públicas de Ecuador, ya que sin lugar a dudas juega un rol preponderante en la consecución de la filosofía universitaria.

De acuerdo a la normativa legal vigente, el área administrativa de las universidades ecuatorianas debe sustentarse en incrementar su eficiencia y su eficacia a través de algunos elementos como: fortalecer una cultura organizacional orientada a la mejora continua de la gestión y del desempeño institucional; consolidar el talento humano que oferte servicios de calidad y calidez; garantizar ambientes de trabajo sanos y seguros; gestionar con eficiencia los recursos materiales y los bienes institucionales; mejorar la calidad de los servicios generales; maximizar el uso de los recursos financieros; articular la normativa interna al marco jurídico vigente; precautelar los derechos institucionales y de la comunidad universitaria; gestionar el archivo documentológico institucional; integrar tecnológicamente los procesos académicos y administrativos como soporte a la gestión; consolidar el reconocimiento institucional a nivel nacional e internacional y relacionar a la academia internacionalmente.

Estas tareas en su conjunto deben ser gestionadas de manera adecuada y bajo una unidad de objetivo, considerando holísticamente a las universidades públicas

ecuatorianas y reconociendo el rol del área administrativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gestión Pública en Ecuador y Aprendizaje Organizacional

A consideración de Pardo-Ramos (2016) la gestión pública no puede ser indiferente a los cambios y transformaciones operados en el sector privado, ya que los avances y los progresos aplicados en las organizaciones privadas se proyectan positivamente hacia las organizaciones públicas, las condicionan e influyen en su reestructuración y desarrollo. En el mismo sentido, López Camps y Leal Fernandez (2012) agregan que la situación actual obliga a cambiar el enfoque en la administración pública y a pensar aspectos que resulten trascendentales para la organización, tales como la flexibilización en el estilo de trabajo, la orientación por resultados, la aplicación de criterios de competitividad, la relación costo beneficio y la orientación al ciudadano.

De este modo, la sociedad exige instituciones públicas más inteligentes y ágiles que presten atención y solución a las necesidades de una colectividad heterogénea e incluyente. Debe abocarse a buscar las formas que viabilicen el aprendizaje organizacional a través de una adecuada gestión, entre otras razones, porque el envejecimiento de los funcionarios públicos hace necesario la incorporación de nuevo personal que tiene que ser entrenado para que preserve la memoria y el conocimiento institucional.

En consecuencia, el mejoramiento de la gestión pública depende en gran medida del aprendizaje individual y colectivo y es por ello que se debe tener claro cómo gestionar el aprendizaje organizacional en las entidades públicas; reconocer las barreras que dificultan el aprendizaje y la transferencia de conocimiento en estas organizaciones e identificar las fortalezas que poseen las entidades públicas para

aprovecharlas en el mejoramiento de los procesos de gestión del aprendizaje y del conocimiento.

Por lo expuesto, las organizaciones públicas deben ser instituciones orientadas al aprendizaje organizacional en las que se creen las condiciones para que sus servidores mejoren de manera continua sus capacidades y se desarrollen competencias acordes con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Mientras, en Ecuador, a pesar de que las instituciones públicas realizan esfuerzos permanentes para la formación y desarrollo de los recursos humanos, los resultados no generan el impacto deseado en la efectividad del servicio. Estas entidades son carentes de las competencias necesarias para cumplir con su filosofía organizacional, adoleciendo, además, de una cultura renovadora en la que la acción y el saber institucional sean puestos al servicio de la sociedad.

Tal situación contrasta con el hecho que en su conjunto las instituciones del sector público en Ecuador poseen talento humano calificado desde la formalidad académica, habiendo aprendizaje desde la perspectiva individual, pero no se impulsa el aprendizaje organizacional; de allí la necesidad de generar, mantener e impulsar nuevas competencias en los servidores públicos.

En suma, el sector público debe adaptarse a los cambios exigidos por la sociedad, crear organizaciones horizontales y flexibles que logren alinearse con el aprendizaje organizacional, generar políticas institucionales orientadas a la formación y desarrollo del talento humano que garanticen el crecimiento personal y profesional de los funcionarios con miras al logro de resultados, asignar recursos para la capacitación, considerándola no como un gasto sino como una inversión, definir la cobertura y los fines de la capacitación, crear y mantener una cultura corporativa afín a los procesos de aprendizaje y trabajar en equipo, entendiendo las habilidades complementarias de cada colaborador.

Marco Normativo de la Gestión del Área Administrativa en las Universidades de Ecuador

El marco normativo de la gestión y desarrollo del área administrativa en las universidades ecuatorianas está expresado en la Constitución de la República de Ecuador (2008), en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017) y en la LOES (2010).

De este modo, en la Constitución está presente un articulado que inspira y regula dicha área administrativa, empezando con el Art. 3 que señala como deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos; luego con el Art. 70 que manifiesta que el Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley e incorporará el enfoque de género en planes y programas y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público. Le sigue el Art. 280, el cual demarca que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, los programas y los proyectos públicos; la programación y la ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados, subrayado que su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. Y finalmente, el Art. 355 establece que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde a los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos por ese marco constitucional.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda Una Vida es el principal instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación

Participativa (SNDPP) y su objetivo es contribuir al cumplimiento de: los derechos constitucionales; los objetivos del régimen de desarrollo y las disposiciones del régimen de desarrollo, a través de implementación de políticas públicas, y los programas, los proyectos e intervenciones que de allí se desprenden. Para su cumplimiento se requieren de procesos, entidades, instrumentos y herramientas de planificación y gestión que permitan la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales, para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno.

Además, este instrumento define los objetivos nacionales de desarrollo mediante tres ejes. Dentro del Eje 1 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, titulado “Derechos para Todos Durante Toda la Vida”, se incluye el objetivo nacional de desarrollo 1: Garantizar una vida digna con igualdad de oportunidades para todas las personas. Como línea de acción se señala que el fortalecimiento de la educación, entendida como un sistema integral, resulta prioritario; en este sentido, es necesario el fortalecimiento de la educación intercultural bilingüe, la formación docente y una nueva articulación armónica entre los actores del SES y la educación inicial, básica y de bachillerato. De igual manera, es una temática de política pública la vinculación de la educación técnica con el nivel superior y la respuesta de estos dos niveles a la demanda de talento humano del nivel nacional y la generación de oportunidades para la ciudadanía a lo largo del ciclo de vida. Entre las consideraciones expresadas se apunta que sigue siendo un pendiente la respuesta eficiente a las demandas de una educación especializada dirigida a personas con discapacidad, así como otros factores sociales y económicos que reduzcan la posibilidad de acceder al derecho a la educación. Por este motivo, la educación debe ser vista como un derecho durante todas las etapas de la vida. En este orden de cosas, el Plan Nacional de Desarrollo emite la política 1.6 con la

cual se garantiza el derecho a la salud, la educación y al cuidado integral durante el ciclo de vida, bajo criterios de accesibilidad, calidad y pertinencia territorial y cultural.

En el Eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, denominado “Economía al servicio de la sociedad”, se formula el Objetivo Nacional de Desarrollo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento sostenible de manera redistributiva y solidaria. En este apartado se describe como prioridades ciudadanas e institucionales el alcanzar el crecimiento económico sustentable, de manera redistributiva y solidaria, impulsar una producción nacional con alto valor agregado, diversificada, inclusiva y responsable, tanto en lo social como en lo ambiental. Por tanto, la ciudadanía plantea que es preciso contar con una industria competitiva, eficiente y de calidad, por lo que el reto nacional es 1) la promoción de cadenas productivas con pertinencia local, que respondan a las características propias de los territorios al igual que a la generación de circuitos alternativos de comercialización; 2) el acceso a factores de producción y 3) la creación de incentivos para la inversión privada y extranjera pertinente. Aquí, el desarrollo de conocimiento adquiere fuerza respecto a la formación de talento humano y el desarrollo de la investigación e innovación, así como con relación al impulso a emprendimientos vinculados con las prioridades nacionales. De esta forma, se busca suplir las necesidades productivas del sector privado, social-solidario y además cubrir las necesidades sociales mediante el fomento de la generación de trabajo y empleos dignos y de calidad. En este punto, resalta la política 5.6 con la que se pretende promover la investigación, la formación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento y la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

En el eje 3 del Plan Nacional de Desarrollo, nombrado “Más sociedad, mejor Estado”, se formula el Objetivo Nacional de Desarrollo 7: Incentivar una sociedad

participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía. Con vista en esta meta la ciudadanía establece que el quehacer del Estado debe regirse por los principios de equidad, eficiencia, calidad y calidez; mejorando tiempos de respuesta y simplificación de los trámites, incrementando la efectividad organizativa con orientación hacia la ciudadanía. Así, aparece la política 7.4 sustentada en institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.

Finalmente, la LOES también norma la gestión y desarrollo del área administrativa de las universidades ecuatorianas a través de algunos articulados: el literal i) del Art. 13 señala como función del SES incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional para los actores del sistema; el literal e) del Art. 18 hace referencia a la libertad que poseen las instituciones de educación superior para gestionar sus procesos dentro de la autonomía responsable que consiste en la independencia para que los profesores e investigadores ejerzan la libertad de cátedra e investigación, libertad para expedir estatutos, elaborar planes y programas de estudio, gestionar sus procesos internos, aprobar su presupuesto, administrar su patrimonio, sus recursos y capacidad para determinar sus formas y órganos de gobierno; y el Art. 93 expone el principio de calidad basado en la búsqueda continua y autoreflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y del SES.

Estos articulados se constituyen en el marco legal en el que debe basarse la gestión y desarrollo del área administrativa de las universidades en Ecuador, por lo que es necesario considerar la normativa legal vigente a efectos de cumplirla.

CAPÍTULO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

Enfoque Investigativo

Luego de haber realizado una descripción de los ejes temáticos tratados en esta investigación, es necesario explicar cómo, desde el punto de vista metodológico, fue abordado este trabajo. Se plantea entonces describir el marco metodológico que, según Balestrini (1997), se expresa en los diferentes métodos, reglas, registros, protocolos y técnicas con los que una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real.

En principio debe señalarse que el presente estudio fue llevado a través de un enfoque cualitativo y se fundamentó en revisar y sistematizar las teorías y referentes sobre la temática de estudio, a fin de profundizar la sustentación teórica, doctrinaria y filosófica. Con base en las diferentes teorías se investigó el marco conceptual y evolutivo del aprendizaje organizacional y la construcción de conceptos a partir de los hallazgos y su triangulación con los fundamentos epistémicos.

Enfoque Epistemológico

El término epistemología proviene de la palabra griega “episteme” que significa “conocimiento verdadero”. Por su parte, el enfoque epistemológico expresa la manera de conocer e investigar y la influencia de las diferentes escuelas o corrientes del pensamiento en los paradigmas de la investigación, en correspondencia con cada momento histórico (Lamenta, 2018).

Pero, la epistemología también es definida por Damiani (1997) diciendo que es la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la

ciencia, sobre el carácter de los supuestos. Entre tanto, Cuadrado Ebrero y Valmayor López (1999) definen a la epistemología como la ciencia encargada del estudio de la estructura y evolución de las teorías científicas, con lo que para estos autores tiene que ver con el conocimiento que ha sido influido notablemente por las escuelas positivistas, tales como el empirismo, entendiendo que el origen y valor de los conocimientos dependen de la experiencia. La postura empirista conduce a la idea de la ciencia natural y social de una manera realista, libre de todo tipo de valor, y de influencias ideológicas al momento de estudiar al objeto.

Por lo expuesto, y al considerar que la epistemología trata el conocimiento, las teorías y las influencias de las corrientes de pensamiento, esta investigación tuvo como enfoque epistemológico interpretar las teorías, los enfoques y las perspectivas desarrolladas a través del tiempo sobre el aprendizaje organizacional, su aplicación y utilidad en la gestión universitaria, para luego contrastarla con la información obtenida de los sujetos que brindaron su versión a través de la técnica de la entrevista.

Debe subrayarse que el enfoque epistemológico requiere de una postura fenomenológica que explique el desarrollo del aprendizaje organizacional en las universidades públicas de Ecuador. También que se considera a la teoría institucional, propuesta por Meyer y Rowan (1977) y Di Maggio y Powell (1983), la cual señala que la organización debe ser concebida holísticamente como un todo, identificando no solo los componentes técnicos sino también los sistemas sociales que impulsen el cambio y la transformación, al considerar e integrar a los individuos que la hacen funcionar. A su vez, se estima la teoría de recursos y capacidades, expuesta por Barney (1991), que explica que las ventajas competitivas sostenibles dentro de una organización se obtienen a través del desarrollo de capacidades distintivas. Es por ello la necesidad de interpretar los elementos sociales del aprendizaje organizacional como son la transferencia del conocimiento, los niveles de aprendizaje, los modelos mentales, el

liderazgo y la cultura organizacional a partir del área administrativa de las universidades públicas de Ecuador.

La interpretación cualitativa, naturalista, humanista y fenomenológica resultante en la Universidad Técnica de Cotopaxi fue rigurosa y puede ser generalizada para comprobar y aclarar esta teoría y, al mismo tiempo, permitirá la formulación de nuevos conceptos y categorías que amplíen la misma.

Por último, vale aclarar que las contribuciones teóricas que se obtuvieron bajo ningún punto de vista son definitivas y más bien se constituyeron en el cimiento propicio para continuar con investigaciones futuras que amplíen el campo teórico del aprendizaje organizacional como elemento clave del desarrollo del área administrativa de las universidades públicas de Ecuador.

Orientación Investigativa

Esta investigación fue tratada a través de un enfoque cualitativo y asumió la subjetividad como forma de conocimiento a través de la interacción entre el sujeto y el objeto de estudio, entendiendo que la realidad es dinámica, múltiple, construida y divergente, por lo que fue necesario recoger cualidades y opiniones que permitieron comprender e interpretar la realidad y utilizar la inducción para generar conclusiones basadas en la particularidad con resultados rigurosos válidos y de consenso intersubjetivo.

En consecuencia, un aspecto determinante de la investigación fue la recolección de la percepción de los informantes claves, tal como lo plantean distintas concepciones de la investigación cualitativa. Al respecto, Hernández Sampieri et al. (2010) afirman que la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación estrecha con el contexto. Por otro lado, Martínez Miguélez (2006) apunta que la

investigación cualitativa es un todo integrado que trata de identificar la naturaleza profunda de la realidad, su estructura dinámica que da razón de su comportamiento y manifestaciones, valorando la importancia del contexto social, por lo que esta investigación debe ser estructural, enfocando y ubicando los eventos particulares. Por su parte, Rojas (2010) señala que la investigación cualitativa está orientada hacia la construcción del conocimiento de la realidad social y cultural a partir de la descripción e interpretación de las perspectivas de los sujetos involucrados.

En fin, en función de lo expuesto, esta investigación buscó entender cómo se desarrolla el aprendizaje organizacional en el área administrativa universitaria, considerando la opinión directa de los actores.

Enfoque Ontoepistémico

Este trabajo se desarrolló a través de un enfoque metodológico y ontoepistémico interpretativo. Martínez Miguélez (2006) señala que la construcción del conocimiento está compuesto por dos componentes: uno externo representado por la tendencia de la realidad exterior a través de la relación con otros fenómenos y otro interno expresado por las necesidades e intereses que constituyen al mundo. En consecuencia, el proceso cognoscente, orientado a la comprensión de los fenómenos sociales, requirió no solo de la comprensión del entorno exterior, sino del desarrollo interno a través de las interpretaciones de la realidad social.

Con ello, la construcción del conocimiento desde la epistemología cualitativa implica dar sentido a las diferentes formas de contexto y expresiones del sujeto estudiado. Para Fourez (2008) el posicionamiento ontoepistémico y metodológico se enmarca dentro de la construcción e interpretación, en el que la producción de conocimientos se define por los procesos que se desarrollan en los marcos del sujeto y

de la teoría. Por lo expuesto, fue necesario considerar el estado del arte de los ejes temáticos para posteriormente interpretar el fenómeno.

El paradigma interpretativo al ser cualitativo, humanista, fenomenológico y subjetivo permitió realizar una aproximación interpretativa del fenómeno en sus ejes temáticos: aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Ecuador, interpretando los aportes teóricos y lo expuesto por los versionantes en torno a: transferencia del conocimiento, niveles de aprendizaje, modelos mentales, liderazgo y cultura organizacional. Es preciso identificar, por lo tanto, que sí existe la realidad social y cuál es su naturaleza.

Método Investigativo

En la presente investigación se utilizó la hermenéutica con el objeto de construir el conocimiento a través de la interpretación de la propia realidad en todo su contexto. Esta interpretación va más allá del conocimiento científico y filosófico y su fin es la comprensión de la verdad a través de la experiencia, profundizando en la esencia del fenómeno. Gadamer (1984) señala que la interpretación nace de la parte y el todo, relacionándose de manera circular; por lo que para comprender el todo es necesario comprender las partes y viceversa.

Cabe destacar que a pesar que los orígenes de la hermenéutica están ligados a la interpretación de textos religiosos, específicamente la Biblia, este enfoque resulta muy útil para las ciencias sociales. Son varios los autores (Scheleimacher, Dilthey, Heidegger, desde la fenomenología, Gadamer, Ricoeur) que han ofrecido aportes significativos y que han hecho que la hermenéutica pase de ser una metodología filosófica a una filosofía del significado de las expresiones humanas (Rojas, 2014).

Gadamer (1984) afirma que es prácticamente una condición conocer el contexto, así como los fundamentos, los valores, la forma de pensar y el uso lingüístico del autor

para buscar entenderle. En este punto es importante subrayar que la hermenéutica al ser un proceso netamente dialógico, la interacción activa o pasiva que se da entre el fenómeno a ser interpretado y el investigador puede generar cambios en la forma de pensar de este último. Es por ello que el investigador debe estar en disposición a reconocer que ciertos argumentos pueden ser superiores a los que él comparte.

En este orden de cosas, la investigación se realizó a través de los sujetos versionantes que suministraron información relevante sobre los ejes temáticos de este trabajo, a fin de interpretarlos y teorizar el constructo.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Esta investigación, al ser cualitativa, recogió información a través de técnicas e instrumentos adecuados que permitieron indagar información a los sujetos versionantes, para luego identificar las unidades de significación, codificarlas, categorizarlas y triangularlas para concebir nuevas categorías analíticas.

Partió de considerar, siguiendo a Denzin y Lincon (2000), que la investigación cualitativa sitúa al investigador en el mundo y consiste en una serie de prácticas interpretativas que hacen visible el mundo, transformándolo, y logrando que este sea plasmado en representaciones textuales a partir de datos recogidos en el campo a través de observaciones, entrevistas, conversaciones, fotografías, etc.

Particularmente, los instrumentos que se utilizaron para recoger información fueron: 1) revisión documental de fuentes secundarias, tales como libros, tesis, publicaciones periódicas, páginas web, fuentes electrónicas, etc., que se utilizaron en la construcción del marco teórico de los elementos objetos de estudio, 2) entrevistas semiestructuradas, dialógicas e interactivas, dirigidas a los directores departamentales escogidos y que generan impacto en el desarrollo del área administrativa de la

Universidad Técnica de Cotopaxi y 3) observación directa, que permitió recabar una memoria descriptiva del aprendizaje organizacional en el área administrativa.

La elección de los documentos analizados se realizó mediante selección o sondeo, según la coherencia y la actualidad de los aportes teóricos a los temas analizados. Para la selección de estas fuentes bibliográficas se consideran las categorías a estudiarse y la aplicación del aprendizaje organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Las entrevistas semiestructuradas constituyeron el proceso metodológico de recolección de información, obteniendo información a través del contacto directo con los funcionarios escogidos, con el objeto de conocer su opinión desde su conocimiento y experiencia en las interacciones del aprendizaje organizacional en el área administrativa universitaria.

La observación directa permitió describir, sin prejuicios del investigador, lo que realmente acontece en torno a los ejes temáticos de esta investigación.

Para la construcción de la entrevista se analizaron investigaciones relacionadas con el aprendizaje organizacional en las instituciones del sector educativo y se tomaron como punto de partida los instrumentos desarrollados por: Goh y Richards (1997), quienes elaboraron encuestas para determinar si las organizaciones tenían la capacidad de desarrollar aprendizaje organizacional; Osterhaus Neefe (2001), quien identificó, a través de un cuestionario, las características del aprendizaje organizacional en los procesos de acreditación de las universidades; Martínez León y Ruiz Mercader (2003), quienes diseñaron una escala multi-item tipo Likert sobre las variables del aprendizaje organizacional; Castañeda y Fernández Ríos (2007) quienes aplicaron una encuesta para identificar la relación de los niveles de aprendizaje y las variables de cultura del aprendizaje, formación y transferencia de conocimiento en una entidad pública y

Angulo Rincón (2017) quien desarrolló una entrevista para determinar la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional en instituciones públicas.

La entrevista se estructuró teniendo en cuenta la problemática de la investigación, el propósito, las unidades de análisis y las categorías, así como la influencia de las políticas públicas y organizacionales en el aprendizaje organizacional de las entidades de educación superior. (Ver anexo A).

Sujetos de la Investigación

Los sujetos informantes clave fueron los directores departamentales del área administrativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes dirigen las actividades habilitantes y de apoyo a las funciones sustantivas de la universidad. Estos departamentos son las Direcciones de Talento Humano, Administrativa, Financiera, Bienestar Universitario y Tecnologías e Informática.

El criterio de selección de los versionantes se desprendió de la estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi (Figura 1) y en su conformación administrativa, representada estructural y orgánicamente en cinco direcciones departamentales.

La Tabla 6 sintetiza a los versionantes de la presente investigación. Estos sujetos informantes son quienes cumplen las funciones de directores de los departamentos que tienen relación directa con el desarrollo del área administrativa en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Diseño del Análisis de la Información

El proceso de análisis se realizó en dos etapas: La primera se fundamentó en identificar de manera individual las categorías establecidas en las respuestas dadas por los versionantes tomado en cuenta sus percepciones y experiencias y la segunda se concentró en identificar las categorías comunes, a través de la triangulación, entre las

diferentes dependencias de la Universidad Técnica de Cotopaxi que inciden en el quehacer del área administrativa. Esto permitió determinar argumentos y propiedades necesarias para proponer el constructo teórico.

Tabla 6

Versionantes de la investigación

Dirección	Grado académico	Tiempo en el cargo
Dirección de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Economista • Especialista Superior en Gerencia Social 	6 años
Dirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en Programación de Sistemas • Ingeniero en Informática y Sistemas Computacionales 	5 años
Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Empresas • Magister en Gerencia para el Desarrollo Social • Especialista en Gerencia Social 	6 años
Dirección de Bienestar Universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Ciencias de la Educación, Mención Educación Básica 	4 años
Dirección de Tecnologías e Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Informática • Diplomado superior en el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el proceso enseñanza de aprendizaje universitario 	5 años

Las categorías de análisis previamente establecidas, y que se desprendieron del desarrollo teórico del trabajo investigativo, fueron relevantes para el análisis de la información y correspondieron a las identificadas por los autores del tema como

necesarias para implementar el aprendizaje organizacional en las entidades de educación superior. Estas categorías se describen en la Tabla 7.

Tabla 7

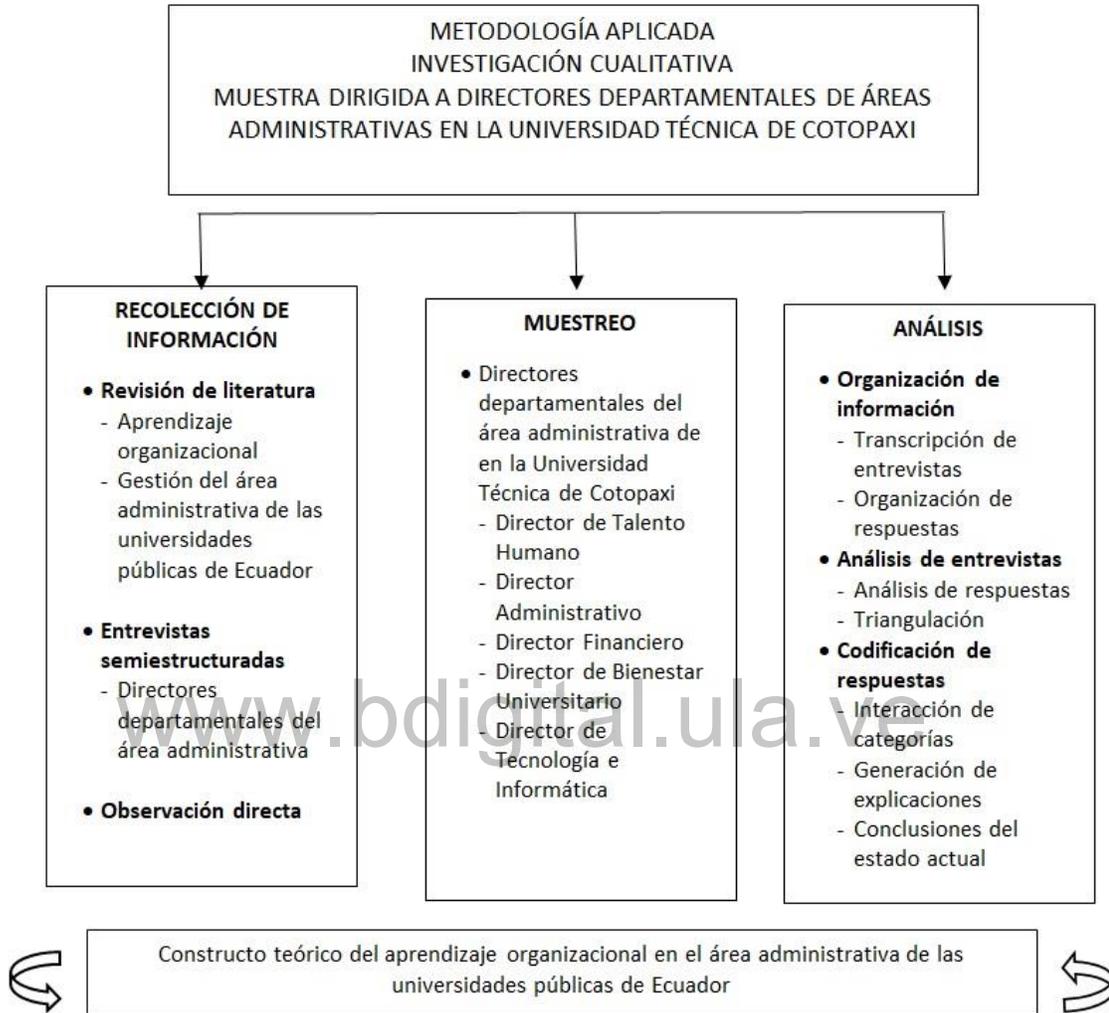
Categorías de análisis

Categoría	Descripción de aspectos a analizar
Transferencia de conocimiento	Identificar de qué manera se transfiere el conocimiento en el área administrativa. Conocer cómo influye en el aprendizaje de la organización.
Niveles de aprendizaje	Determinar si existe aprendizaje individual, grupal y organizacional y la interacción existente entre estos tres niveles dentro del área administrativa.
Modelos mentales	Determinar si hay modelos mentales que faciliten o limiten el aprendizaje organizacional en el área administrativa.
Liderazgo	Evidenciar la influencia del liderazgo en los procesos de aprendizaje del área administrativa.
Cultura organizacional	Identificar el tipo de cultura existente en el área administrativa y cómo influye en el aprendizaje organizacional.
Gestión Pública	Definir la influencia de las políticas públicas y organizacionales en el aprendizaje organizacional del área administrativa.

En la Figura 5 se esquematiza el proceso metodológico de la investigación desde el diseño hasta la recolección y análisis de información, a fin de cumplir los objetivos planteados.

Figura 5

Esquema metodológico de la investigación



CAPÍTULO IV

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Comprensión y Sistematización

Una vez descritas las diferentes categorías fundamentales en las que se basaron los ejes temáticos de esta investigación, se aplicó la entrevista a los versionantes escogidos, a fin de lograr una aproximación al objeto de estudio y a sus expresiones y obtener así ontológicamente la realidad existente sobre el aprendizaje organizacional en el área administrativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Por lo tanto, en este momento se buscó acercarse a la realidad social del objeto de estudio, sin incidir en él y explicarlo tal y como se presenta con el objeto de generar conocimiento. Para ello se aplicó una entrevista semiestructurada que se convirtió en el instrumento para conocer cuáles son las percepciones de los informantes claves sobre el aprendizaje organizacional y el papel que juega la gestión pública sobre esta filosofía organizacional. Los hallazgos obtenidos se desprendieron de la información proporcionada por los diferentes directores departamentales de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes cumplen funciones administrativas según la estructura orgánica institucional. La entrevista se enmarcó dentro de la rigurosidad investigativa y sus respuestas proporcionaron información relevante que guardaron relación con el problema, objetivos y preguntas efectuadas.

Los informantes claves fueron los directores departamentales, quienes son los responsables de la gestión del área administrativa de acuerdo con la estructura organizacional y el estatuto universitario. Se consideraron las siguientes direcciones: Talento Humano, Administrativa, Financiera, Bienestar Universitario y Tecnologías e Informática.

A continuación se describen las funciones de cada una de las direcciones departamentales estipuladas en el Estatuto Orgánico Sustitutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi (2016):

La Dirección de Talento Humano está encargada de elaborar y ejecutar el sistema integrado de desarrollo del talento humano, conforme a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, de manera que se alcancen altos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad.

La Dirección Administrativa tiene como papel fundamental administrar los recursos materiales de la universidad, gestionar los bienes y servicios institucionales, los procesos de compras públicas, la administración del sistema editorial, la infraestructura física, el mantenimiento, la seguridad y el apoyo logístico demandados por todas las unidades académicas y administrativas.

La Dirección Financiera es la unidad encargada de desarrollar procesos de gestión económica y presupuestaria que garanticen la administración eficaz y eficiente de los recursos financieros asignados a la institución. Adicionalmente, brinda información oportuna en el campo financiero para optimizar la toma de decisiones de la universidad.

La Dirección de Bienestar Universitario vela por el bienestar de los estudiantes, promueve la orientación vocacional y profesional, facilita la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, ofrece los servicios asistenciales conforme la reglamentación emitida y se encarga de promover un ambiente de respeto a los derechos y la integridad física, psicológica y sexual, evitando inequidades de etnia, clase y género.

La Dirección de Tecnologías e Informática es la encargada de administrar y brindar servicios en el área de sistemas e informática con recurso humano y técnico,

facilitando herramientas informáticas, administrativas y académicas dirigidas a apoyar las funciones del personal docente, administrativo y estudiantil.

Las unidades administrativas seleccionadas permitieron el acercamiento con los actores sociales para conocer sus percepciones sobre el desarrollo del aprendizaje organizacional en estas áreas, así como determinar el papel que juega la gestión pública sobre esta filosofía. Este levantamiento de información se constituyó en el pilar para la interpretación y generación rigurosa del constructo teórico.

Caracterización de los Versionantes

Luego de escoger las cinco direcciones departamentales, de acuerdo a la estructura orgánica de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se realizó una aproximación investigativa a los directores de cada una de estas dependencias, los mismos que en esta investigación son denominados “versionantes”. Estos directores tienen amplia experiencia y trayectoria en el ámbito de sus funciones y poseen el perfil profesional acorde para ocupar estos cargos, de conformidad con la normativa legal vigente.

Cabe señalar que los versionantes poseen una formación específica congruente a las funciones que desempeñan, lo que generó una importante transdisciplinariedad que nutrió esta investigación. El Director de Talento Humano es Economista, el Director Administrativo es Ingeniero en Informática y Sistemas Computacionales, el Director Financiero posee el Título de Ingeniero de Empresas, la Directora de Bienestar Universitario es Licenciada en Ciencias de la Educación y el Director de Tecnologías e Informática es Ingeniero en Informática. Además, tienen varios años de experiencia como servidores universitarios, de tal manera que se ofreció la oportunidad de acceder a información relevante con una visión transdisciplinaria del aprendizaje organizacional.

Identificación de Unidades de Significancia

La información obtenida mediante la aplicación de las entrevistas a los directores departamentales del área administrativa de la universidad, fue sistematizada, interpretada y triangulada. Para ello se empleó el software de análisis de información cualitativa MAXQDA 2020, programa que gestiona proyectos cualitativos, importando y analizando entrevistas, datos de grupos focales, encuestas por internet o de páginas web, archivos de imágenes, de audio, video y de datos bibliográficos. Este software realiza una interpretación hermenéutica basado en la repetición de la información presentada y de las ideas de los versionantes.

Para tales efectos, se transcribieron textualmente todas las entrevistas que se realizaron unas de forma presencial y otras de manera virtual (fruto de la pandemia del Covid-19). La información fue ingresada al software MAXQDA 2020 para identificar las principales unidades de significancia.

Cabe señalar que el análisis se realizó pregunta por pregunta y se recogieron las respuestas de los cinco versionantes: Director de Talento Humano (R1), Director Administrativo (R2), Director Financiero (R3), Director de Bienestar Universitario (R4) y Director de Tecnologías e Informática (R5).

A continuación se presentan las entrevistas aplicadas a los versionantes, así como las unidades de significancia encontradas:

Orientación al conocimiento

Medios de transferir el conocimiento

1 PREGUNTA 1

2 ¿El área administrativa de la Universidad está orientada hacia el esquema de aprendizaje organizacional? Argumente la existencia de políticas, espacios y medios para la realización de la transferencia del conocimiento. R. 1.- Sí, el área administrativa sí está orientada al esquema del aprendizaje organizacional

4 Las principales formas, políticas, espacios y medios para la realización de la transferencia del conocimiento son los siguientes:

5 Políticas de capacitaciones nacionales e internacionales a través del plan anual de capacitación el mismo que recoge las necesidades de capacitación de cada área administrativa.

6 Políticas de profesionalización del personal administrativo.

7 Puedo señalar además que se disponen de medios económicos representados en el presupuesto y medios infraestructurales como aulas, talleres y laboratorios que favorecen la transferencia del conocimiento.

8 Otro espacio importante para la transferencia del conocimiento es el departamento de educación continua que oferta cursos y capacitaciones permanentes a todos los miembros del área administrativa de la Universidad, según sus necesidades.

www.bdigital.ula.ve

Compromiso con el aprendizaje	9	En el caso de esta dependencia se ejerce un liderazgo que fomenta el compromiso irrestricto por desarrollar el aprendizaje en todos sus niveles, esto se demuestra en la participación activa de los colaboradores en las diferentes decisiones estratégicas adoptadas por la dirección.
Orientación al conocimiento	10	R. 2.- La universidad, dentro del área administrativa está enfocada en la transferencia del conocimiento a través del aprendizaje organizacional porque aprovecha el conocimiento y la opinión de sus colaboradores en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
Medios de transferir el conocimiento	11	Existen gestores de conocimiento que son responsables de sustentar y desarrollar el aprendizaje a través de la creación de un ambiente laboral óptimo y comprometido. Por lo general los gestores son los directores departamentales quienes ejercen un rol de liderazgo en temas de aprendizaje.
Rol de los Líderes	12	
Orientación al conocimiento	13	Se trabaja en equipo para crear conocimiento a través de interacciones colaborativas y creativas.
Medios de transferir el conocimiento		Otro medio empleado en la transferencia del conocimiento son las herramientas digitales a través del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Hoy se le ve al conocimiento no solo como una información acumulada en bases de datos estáticas sino más bien como el elemento clave para apoyar y sustentar técnicamente la toma de decisiones.
Orientación al conocimiento		

Medios de transferir el conocimiento	14	Existen planes y estrategias de capacitación que se implantan a través de cursos y seminarios internos y externos dirigidos al personal administrativo.
Medios de transferir el conocimiento	15	La comunicación formal juega un rol protagónico en la transferencia de conocimiento.
Orientación al conocimiento	16	R. 3.- Considero que sí. El aprendizaje organizacional es un tema muy trascendente dentro del área administrativa. La Universidad adopta en sus políticas esta dinámica mediante la formación integral, tanto a nivel nacional como internacional, direccionadas a satisfacer las necesidades de fortalecimiento que requieren las áreas administrativas para su mejoramiento y así beneficiarse de este accionar. Hace uso de algunos medios necesarios y de factores económicos, materiales, humanos para promover espacios de adquisición o consolidación de nuevos conocimientos y capacidades, siendo el aprendizaje organizacional una cultura que facilita todo desarrollo y de esta manera no se detienen los procesos.
Orientación al conocimiento		
Medios de transferir el conocimiento		
Orientación al conocimiento		
Papel de la Gestión Pública	17	A mi parecer las instituciones públicas deben gestionarse de una manera más horizontal y adaptarse a los cambios que la nueva realidad global exige, en el que el aprendizaje organizacional se constituye en un elemento diferenciador y generador de valor institucional.

Medios de transferir el conocimiento	18	R. 4.- La transferencia de conocimiento se realiza permanente a través del departamento de educación continua que oferta cursos y capacitaciones a todos los miembros del área administrativa de la Universidad.
Orientación al conocimiento	19	El área administrativa está orientada al constante aprendizaje y transferencia del conocimiento con valor productivo que implica asumir un triángulo que toma como bases la formación, investigación e innovación. Estos son los tres pilares fundamentales. La misión de la Universidad asume institucionalmente el triángulo del conocimiento desde dos grandes objetivos: por un lado, la responsabilidad social institucional y por otro, el compromiso de transformar el conocimiento en valor diferenciador, incidiendo en la competitividad y facilitando la innovación, la creatividad y el desarrollo cultural, social, científico y tecnológico.
Orientación al conocimiento	20	La educación, la innovación y la investigación se relacionan y el aprendizaje organizacional se convierte en objetivo estratégico para la transferencia del conocimiento.
Medios de transferir el conocimiento	21	R. 5.- Si bien la capacitación es básica y continua, no es menos cierto que en cualquier ambiente administrativo se dispone de un manual de funciones y un manual de subrogación, tomando en cuenta que la guía y orientación de los gestores administrativos propende a la inducción y capacitación del personal,
Orientación al conocimiento		

Medios de transferir el conocimiento	22	además, se cuenta con un plan de capacitación debidamente financiado.
Medios de transferir el conocimiento		El trabajo en equipo y la utilización de la tecnología se constituyen en herramientas fundamentales para la transferencia de conocimientos, así como la comunicación formal. Estas acciones en su conjunto se orientan y facilitan la toma de decisiones, creando la oportunidad de solucionar inconvenientes sin afectar el proceso administrativo.
Orientación al conocimiento	23	Para transferir el conocimiento existen medios digitales que actualmente han tomado realce en cuanto a la difusión de Aprendizajes, se ha destinado varias plataformas para cumplir este cometido. Estas plataformas, a su vez tienen políticas propias de su entorno y se rigen por las disposiciones emitidas por la universidad y por los organismos reguladores, promoviendo la transferencia de conocimiento.
Medios de transferir el conocimiento		Adicionalmente esta dependencia trabaja a través de la organización de equipos para el apoyo y desarrollo de actividades docentes e investigativas, en las que se comparte el aprendizaje.
Medios de transferir el conocimiento	24	
Papel de la Gestión Pública		
Aprendizaje Grupal		

www.bdigital.ula.ve

	1	PREGUNTA 2
	2	¿Detalle cómo se presenta el aprendizaje individual, grupal y organizacional en su área administrativa?
Aprendizaje Individual	3	R. 1.- A nivel individual mi dependencia facilita a los administrativos la autonomía suficiente para tomar decisiones en su trabajo, a fin de mejorar los procesos y alcanzar las metas. Esta unidad se preocupa por conocer las ideas y propuestas individuales del personal administrativo.
Aprendizaje Individual		
Mediación del Aprendizaje	4	La cultura de esta dependencia, está alineada a la cultura organizacional, en tanto y cuanto se propician actividades destinadas a influir en el desarrollo del aprendizaje.
Aprendizaje Grupal	5	Existe trabajo grupal al interior de esta dependencia, ya que se hace por ejemplo un ckeck list para cumplir con las tareas planteadas con el concurso de diferentes grupos de trabajo.
Aprendizaje Grupal	6	Los objetivos organizacionales son el producto del consenso académico y administrativo de los protagonistas. Esta dependencia promueve el trabajo en equipos. Es así que por ejemplo el Plan Operativo Anual es realizado en equipo.
Aprendizaje Grupal	7	Se conforman grupos de trabajo multidisciplinario, para procesos de evaluación y coevaluación del desempeño, mismos que permiten enriquecer los conocimientos en diferentes áreas.

Aprendizaje Organizacional	8	Existe un nivel de aprendizaje organizacional. Esto se ejemplifica cuando todos los empleados se vinculan a los diferentes procesos institucionales, en los que participan los niveles directivos, asesores y personal operativo.
Aprendizaje Organizacional Rol de los Líderes Medios de transferir el conocimiento	9	Se presenta una interacción entre los niveles de aprendizaje en base al liderazgo orientado desde las autoridades. La universidad fomenta el aprendizaje organizacional a través de herramientas como el correo electrónico institucional, internet, redes sociales, biblioteca virtual.
Aprendizaje Individual	10	R. 2.- Individualmente se otorga a cada profesional la oportunidad de decisión en su accionar, permitiendo que su desempeño sea eficiente para beneficio de la organización.
Aprendizaje Grupal	11	Grupalmente puedo afirmar que, al existir grupos de trabajo se evidencia la colaboración estricta de cada participante al formar parte de equipos, que desde su realidad tienen la responsabilidad de planificar, organizar, consensuar, evaluar responsablemente el desarrollo institucional.
Aprendizaje Organizacional	12	En la organización como tal, me referiré a la oportunidad de competitividad que presenta el aprendizaje organizacional al permitir que todo el personal se relacione con la comunidad universitaria durante las actividades académicas, investigativas, de vinculación y de gestión.

Aprendizaje Organizacional	13	La interacción entre estos niveles es evidente y se refleja en el trabajo colectivo que busca debilitar esquemas mentales que no permiten avanzar a la organización en el desarrollo de este ámbito.
Aprendizaje Individual	14	R. 3.- El aprendizaje inicialmente se presenta de manera individual cuando las personas aprenden de acuerdo a sus posibilidades personales, por lo que esta forma de aprendizaje logra el avance únicamente de quien aprende, es aquí donde se obtienen ideas o planteamientos individuales del personal administrativo.
Aprendizaje Individual	15	El aprendizaje grupal, se hace presente en un autodescubrimiento de sus potencialidades y estimula la expresión de sentimientos para compartir como equipo. Porque el aprendizaje grupal es colaboración, construcción del conocimiento a partir de las necesidades, es así que con esta dinámica grupal e interdisciplinaria se realizan los planes y programas institucionales, los procesos de evaluación para conocer la realidad del desempeño institucional.
Aprendizaje Grupal	16	El aprendizaje organizacional es el proceso que crea, reserva y transfiere el conocimiento dentro de una organización. A mi parecer este conocimiento dentro de la universidad, es creado y adquirido a través de la interacción del aprendizaje en sus diferentes niveles y facilita la consecución de metas institucionales.
Aprendizaje Organizacional		

Modelos Mentales Positivos	17	El aprendizaje organizacional dentro de esta dirección departamental se facilita a través de paradigmas positivos que lo impulsan.
Aprendizaje Individual	18	R. 4.- Esta área impulsa al personal administrativo para que pueda presentar ideas y propuestas individuales, que sirvan para el desarrollo propio y colectivo.
Aprendizaje Individual	19	Se debe respetar la opinión personal, pero esta debe basarse en la legalidad de los procedimientos reconocidos por la normativa vigente, esto conduce a elevar la autoestima del personal y a evidenciar un trabajo ágil y eficiente.
Papel de la Gestión Pública		
Aprendizaje Grupal	20	El trabajo en equipo está sustentado por un conjunto de relaciones interpersonales que no interfieren unas con otras sino se complementan, lo cual genera un clima laboral óptimo y la sana competencia de crecimiento tanto individual como departamental.
Aprendizaje Organizacional	21	Quando las relaciones de los estamentos administrativos son horizontales, todos aprenden, volviéndose el trabajo diario en una constante retroalimentación que, al ser en esta institución fortalecida con adecuados estilos de liderazgo e información hacen que las áreas administrativas aprendan a aprender.
Influencia del Aprendizaje	22	R. 5.- Dentro de una organización se contempla los siguientes niveles de aprendizaje: individual, colectivo y organizacional.

Aprendizaje Individual	23	En esta dependencia, el aprendizaje individual se fomenta a través del respeto a los diferentes criterios y opiniones vertidas por los colaboradores según sus experiencias.
Aprendizaje Grupal	24	El aprendizaje colectivo se basa en los equipos de trabajo y en la participación de todos sus miembros en la toma de decisiones y en un sentido profundo de compromiso y lealtad por el cumplimiento de los objetivos grupales.
Aprendizaje Grupal		
Aprendizaje Organizacional	25	El aprendizaje organizacional empieza cuando se toman en cuenta las competencias individuales y a estas se unen las competencias del grupo de toda la organización, integrando experiencias y aprovechando todos los recursos existentes. Esto genera aprendizajes significativos con la contribución de todos, lo que conlleva a lograr y alcanzar la misión y la visión institucional.
Aprendizaje Organizacional		

www.bdigital.ula.ve

	1	PREGUNTA 3
	2	¿Los funcionarios de su área administrativa ayudan, a través de sus conocimientos y experiencias, a cumplir con la filosofía organizacional? ¿Cómo se manifiesta esta ayuda?
Modelos Mentales Positivos	3	R.1.- Desde mi área los funcionarios colaboramos con nuestros conocimientos adquiridos para cumplir la filosofía institucional.
Modelos Mentales Positivos	4	Los participantes que conformamos este grupo identificamos propios sesgos mentales que permiten avanzar o detener este proceso. La fidelidad con la institución cumple un papel fundamental, así como la ética y el sentido de pertenencia, los modelos mentales de esta dependencia son flexibles y permiten un ambiente de trabajo totalmente dinámico y participativo que propende el bienestar y predisposición para el cambio en cualquier ámbito.
Modelos Mentales Positivos		
Modelos Mentales Positivos		
Modelos Mentales Negativos	5	Estos procesos son sesgados también por el personal que se niega al cambio de esquemas mentales por temor a lo desconocido, todo inicio presenta dudas y temores.
Mediación del Aprendizaje	6	Los paradigmas facilitadores del aprendizaje organizacional deben convertirse en un lapso de tiempo corto en una verdadera cultura corporativa asimilada por todos y que permita el desarrollo de este capital intangible.

Modelos Mentales Positivos	7	R.2.- En esta dirección departamental los empleados ayudan en el cumplimiento de la filosofía institucional con un sentido de pertenencia al estar claros de la misión y visión organizacional, para sustentar sus actividades diarias. En este sentido prevalece su experiencia y la predisposición de compartir conocimientos con el grupo de trabajo.
Modelos Mentales Positivos		
Modelos Mentales Negativos	8	Por otra parte, algunos integrantes de esta dependencia presentan resistencia al cambio debido a sus propias visiones, que por temor a innovar no se despojan de estos esquemas mentales, los mismos que detienen el mejoramiento continuo en el desarrollo personal y de la organización.
Modelos Mentales Negativos		
Socialización de Cultura	9	R.3.- Los funcionarios de esta dirección conocen la misión, visión y los objetivos de la organización y se expresa a través de la mística en su trabajo diario y en el cumplimiento de las metas institucionales con eficacia y eficiencia.
Modelos Mentales Positivos		
Modelos Mentales Positivos	10	El personal de esta dirección departamental comparte sus habilidades, emociones, conocimientos y experiencias dentro de la organización a través de un ambiente laboral óptimo, enfocado en la calidad humana, bienestar del servidor, reuniones de trabajo participativas y recreativas.
Elementos de Cultura	11	El aporte diario de los empleados de la institución se basa en la lealtad, honestidad, responsabilidad, rectitud y buena fe.

Cambios Requeridos para el A.O.	12	R.4.- Es imposible pretender siquiera que hayan colaboradores con mentalidad negativa cuando se trabaja en equipo; es importante proponer una administración horizontal que genere un clima laboral cálido y eficiente y aquí juegan un rol muy importante quienes lideran los grupos de trabajo, puesto que deben constituirse en verdaderos líderes y no en simples jefes , radicando aquí la importancia de tener una mentalidad propositiva basada en el respeto a la opinión ajena y en la fortaleza del trabajo en equipo.
Rol de Líderes		
Modelos Mentales Positivos		
Modelos Mentales Positivos	13	R.5.- Efectivamente en esta área administrativa los funcionarios colaboran a través de sus conocimientos adquiridos de manera formal e informal, así como, al cúmulo de experiencias poseídas en el cumplimiento de la filosofía organizacional y en la mejora de los procesos efectuados.
Modelos Mentales Positivos	14	Existen empleados dentro de esta dependencia susceptibles al cambio y que tienen clara la visión, misión y los objetivos de la institución. Comparten sus creencias y conocimientos con el colectivo facilitando de manera sinérgica la consecución de los resultados planteados. Estas manifestaciones son diarias en el marco de la eficiencia administrativa.

Modelos Mentales
Positivos

15

El ambiente laboral positivo es fundamental para el desarrollo de la organización y en esta dependencia se puede avizorar calidad humana, bienestar del servidor y compromiso y aporte diario con la universidad.

Modelos Mentales
Negativos

16

Sin embargo, de lo expuesto un reducido número de colaboradores, quienes laboran alrededor de dos décadas en la institución, ocasionalmente se resisten al cambio inhibiendo y limitando el aprendizaje organizacional.

www.bdigital.ula.ve

	1	PREGUNTA 4
	2	¿Existe liderazgo en su área administrativa para impulsar, motivar y persuadir a los funcionarios al aprendizaje organizacional? Detalle el rol que cumplen los líderes en los procesos de aprendizaje.
	3	R.1.- Dentro de esta unidad, así como en toda la universidad en su conjunto, existe liderazgo integral para cumplir con los objetivos de la institución.
Compromiso con el Aprendizaje	4	Los líderes de la universidad están comprometidos y juegan un rol importante con el aprendizaje organizacional de todos los miembros.
Rol de Líderes	5	El rol que juegan los líderes en el proceso de aprendizaje se enmarca en influir para vencer la resistencia al cambio a través de la socialización de los objetivos organizacionales.
Influencia del Aprendizaje	6	Los líderes incentivan a los empleados a través del ejemplo, generando criterios argumentativos, consenso y deliberación de criterios y aportes.
Influencia del Aprendizaje	7	R.2.- En el área que me desempeño el liderazgo permite el desarrollo de capacidades y facilita la toma de decisiones, a la vez que direcciona procesos para lograr objetivos que se alcanzan mediante el aprendizaje. Quienes lideramos tenemos el compromiso de buscar que todos los miembros del área aprendamos apoyados con estímulos y motivaciones. Para lograr el propósito del área,
Compromiso con el Aprendizaje		

Rol de Líderes	8	en calidad de líder ejerzo influencia mediante el diálogo, predisposición y por supuesto persuado con el ejemplo propio.
	9	R.3.- En esta dependencia se ha desarrollado altos niveles de liderazgo, que permiten cumplir sinérgicamente con los objetivos propuestos; en mi calidad de líder influyo positivamente a mis colaboradores para que asimilen el aprendizaje como mecanismo generador de ventajas. Cada líder de la universidad está comprometido con su trabajo y la función de sus colaboradores se alinea al aprendizaje colaborativo. Entendemos que el aprendizaje organizacional permitirá a la institución desarrollar activos intangibles que se constituirán en valores competitivos diferenciadores.
Influencia del Aprendizaje	10	
Compromiso con el Aprendizaje	11	La influencia de los líderes de cada área administrativa de la universidad ha sido un factor importante para generar confianza, consensos y aportes para el aprendizaje organizacional.
Influencia del Aprendizaje	12	R.4.- No podemos pedir resiliencia a los miembros de un equipo, fundamentalmente debemos pedir comunicación. El liderazgo de una autoridad o mando medio se alcanza en base a la medición de los logros obtenidos por el o los departamentos y para eso quien está al frente debe ser una persona que domine los procesos de su área administrativa, no solo para influir en el personal que con ellos labora sino, para alcanzar resultados eficaces de la acción administrativa del departamento.
Rol de Líderes		

www.bdigital.ula.ve

Mediación en el Aprendizaje

13

Quienes estamos al frente de las direcciones departamentales concebimos que nuestro rol debe repercutir favorablemente en la cultura institucional y en su aprendizaje organizacional.

Compromiso con el Aprendizaje

14

R.5.- Todos los integrantes de las áreas organizativas constantemente se reúnen con los distintos funcionarios y autoridades, realizando sus aportes en cuanto al impulso y mejora de los procesos de aprendizaje que se llevan. Los líderes institucionales son

Rol de Líderes

portavoces de todas las políticas, normas y procedimientos que se instauran desde los organismos de control e influyen al resto de funcionarios mediante convocatorias, informes, resoluciones, actas y en conglomerado se

Influencia del Aprendizaje

realizan los procesos y actividades que influyen y mejoran los aprendizajes de la organización.

www.bdigital.ula.ve

	1	PREGUNTA 5
	2	¿La cultura organizacional es dirigida para el aprendizaje organizacional del área administrativa? ¿Qué elementos de la cultura corporativa influyen en los procesos de aprendizaje?
Mediación en el Aprendizaje	3	R.1.- Efectivamente la universidad tiene una cultura organizacional dirigida al aprendizaje y al cambio. Esto se refleja en el apoyo, respeto y humanismo global. La cultura organizacional es conocida y compartida por todos los miembros del área administrativa de la universidad.
Socialización de la Cultura	4	Los valores declarados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como el compromiso, tolerancia, responsabilidad, humildad y honestidad influyen positivamente en los procesos de aprendizaje.
Elementos de la Cultura	5	La cultura organizacional es acorde a las necesidades actuales de la universidad y de la sociedad e influye positivamente en el aprendizaje.
Mediación en el Aprendizaje	6	R.2.- La cultura organizacional dirige el aprendizaje organizacional del área administrativa, diferenciando a un individuo de otro en un sistema de actitudes, valores y sentimientos.
Mediación en el Aprendizaje	7	Los valores establecidos en el plan estratégico de la institución, son los elementos que explican cómo y por qué se realizan las cosas que influyen en el comportamiento del
Elementos de la Cultura		

Mediación en el Aprendizaje	8	personal, es así como la cultura organizacional influye en el aprendizaje.
Socialización de la Cultura		R.3.- Todos los funcionarios administrativos conocen y son parte de la cultura organizacional de la Universidad, este aspecto permite el establecimiento de un excelente clima laboral.
Elementos de la Cultura	9	Los principios axiológicos que son elementos importantes en la cultura organizacional responden a valores trascendentes para el ejercicio administrativo como: el compromiso, la tolerancia, la humildad y la honestidad. Estos pilares son claves para el aprendizaje organizacional.
Compromiso con el Aprendizaje	10	Las relaciones organizacionales están alineadas de manera sinérgica con la gestión del talento humano y con el aprendizaje. Una relación horizontal sin jerarquías y privilegios motiva el continuo aprendizaje.
Mediación en el Aprendizaje		R.4.- Si definimos a la cultura de manera apriorística diremos que es aquel o que se repite siempre. Luego los procesos administrativos están definidos a través de leyes, reglamentos, manuales de funciones y por sobre todo experiencia en la toma de decisiones, así, la cultura organizacional al ser conocida y practicada por todos los estamentos universitarios, se convierte en un compromiso diario que además debe consta en la misión y visión institucional como parte de la planeación estratégica medida de forma cronológica y planificada en base a un cronograma.
Papel de la Gestión Pública	11	
Socialización de la Cultura		
Socialización de la Cultura		

Rol de Líderes	12	La cultura organizacional es transmitida formal e informalmente por los líderes institucionales en los diferentes niveles jerárquicos de la institución.
Mediación en el Aprendizaje	13	R.5.- La cultura organizacional está dirigida para todos, lo que permite que se avance en conjunto a los aprendizajes y experiencias en beneficio colectivo. Dentro de los elementos que pueden influir en los procesos de aprendizaje están las conductas de los miembros de la organización, hábitos, costumbres, valores adaptados, mitos, creencias, pensamientos de los líderes, supuestos, misión, visión entre otros.
Elementos de la Cultura	14	La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de esta organización.
Elementos de la Cultura		

www.bdigital.ula.ve

	1	PREGUNTA 6
	2	¿Para incentivar el aprendizaje organizacional en el área administrativa, qué cambios de políticas públicas y políticas organizacionales se deben adoptar
Cambios requeridos para el A.O.	3	R.1.- La gestión pública a mi parecer debe ser más flexible y moderna y dejar a un lado algunas restricciones presupuestarias para desarrollar programas de capacitación.
Cambios requeridos para el A.O.	4	La gestión pública debe generar sistemas abiertos y competitivos que favorezcan el aprendizaje organizacional, pensando que el aprendizaje organizacional genera sinergia en la consecución de resultados.
Cambios requeridos para el A.O.	5	El sector público no debe ser burocrático y su organización debe ser horizontal, permitiendo la adopción de nuevas tendencias administrativas como el aprendizaje organizacional.
Socialización de la Cultura	6	En el caso de esta institución claramente se puede avizorar el desarrollo del aprendizaje organizacional a nivel grupal gracias a las políticas participativas promulgadas por las autoridades, las mismas que se han constituido en el soporte que lidera un verdadero trabajo en equipo.
Rol de los Líderes		

Cambios requeridos para el A.O.	7	R.2.- Para incentivar el aprendizaje organizacional en el área administrativa, debe existir procesos de cambios que deben ejecutar en la gestión pública para fortalecer el quehacer científico a través de mejores procesos de capacitación empleando mejor distribución de los recursos públicos.
Cambios requeridos para el A.O.	8	La gestión pública debe adoptar una renovación en nuevas propuestas encausadas al desarrollo social a través del aprendizaje organizacional.
Elementos de la Cultura	9	Las instituciones públicas deben orientarse a la transferencia del conocimiento y entender que este mecanismo será el generador de ventajas competitivas y diferencias trascendentales basadas en el desarrollo de un activo intangible.
Papel de la Gestión Pública	10	R.3.- La gestión pública está encaminada a satisfacer las necesidades de la población de manera eficiente, por lo tanto, en el campo administrativo debe estar enmarcada en la eliminación de la tramitología y la atención óptima a todos los clientes.
Papel de la Gestión Pública	11	Todos los departamentos y espacios de la Universidad se han abierto a nuevos aprendizajes y formas de cumplir con sus funciones, se encuentran a la par con las necesidades y demandas de sus usuarios, la optimización de procesos y el uso de la ciencia y la tecnología.

www.bdigital.ula.ve

Rol de los Líderes	12	<p>El liderazgo dentro de las instituciones públicas juega un rol protagónico en la capacidad institucional de incentivar y desarrollar el aprendizaje organizacional. Los líderes de estas organizaciones deben enseñar con el ejemplo y comprometerse en la capitalización del conocimiento como elemento fundamental para el desarrollo organizacional.</p>
Compromiso con el Aprendizaje		
Papel de la Gestión Pública	13	<p>R.4.- Al parecer la interpretación de la gestión pública apunta a resultados, pero la gestión a más de ser eficiente en resultados debe propender al respeto de todos los integrantes de la organización y basar su accionar en el buen servicio a todos los usuarios. El aprendizaje organizacional debe en forma obligatoria ir armando un vademécum de experiencias que le permita evaluación tras evaluación generar cambios para que su acción a más de ser eficiente sea satisfactoria para las partes involucradas en la gestión, que no es otra cosa que un grupo de procesos repetitivos susceptibles de ser mejorados continuamente.</p>
Cambios requeridos para el A.O.		
Cambios requeridos para el A.O.	14	<p>Las instituciones públicas deben abandonar esquemas verticales y tradicionales y asimilar que su rol debe enfocarse en la generación y desarrollo del conocimiento pleno, como fuente sinérgica para la obtención de los resultados propuestos.</p>
Elementos de la Cultura		

Cambios requeridos para el A.O.	15	R.5.- Entre las políticas públicas es importante mejorar el tema presupuestario, dotar de recursos suficientes para que las organizaciones cuenten con los implementos necesarios para su desarrollo, ejercer confianza, normas y procedimientos para todos los integrantes de las organizaciones. La cultura organizacional de las instituciones públicas, también debe ser gestionada a favor del aprendizaje organizacional. Es trascendental que se aproveche este elemento en la generación y transferencia del conocimiento.
Socialización de la Cultura		
Mediación del Aprendizaje		

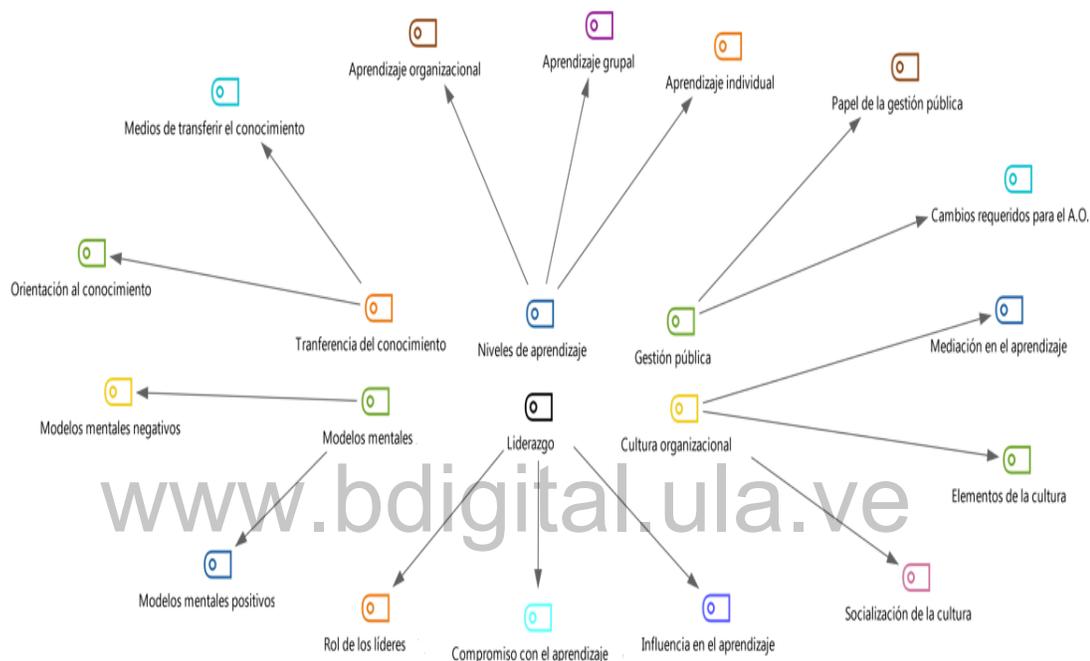
www.bdigital.ula.ve

Análisis Hermenéutico

Los ejes temáticos de esta investigación generaron seis categorías y quince unidades de significancia, las mismas que se muestran en la Figura 6.

Figura 6

Categorías y unidades de significancia



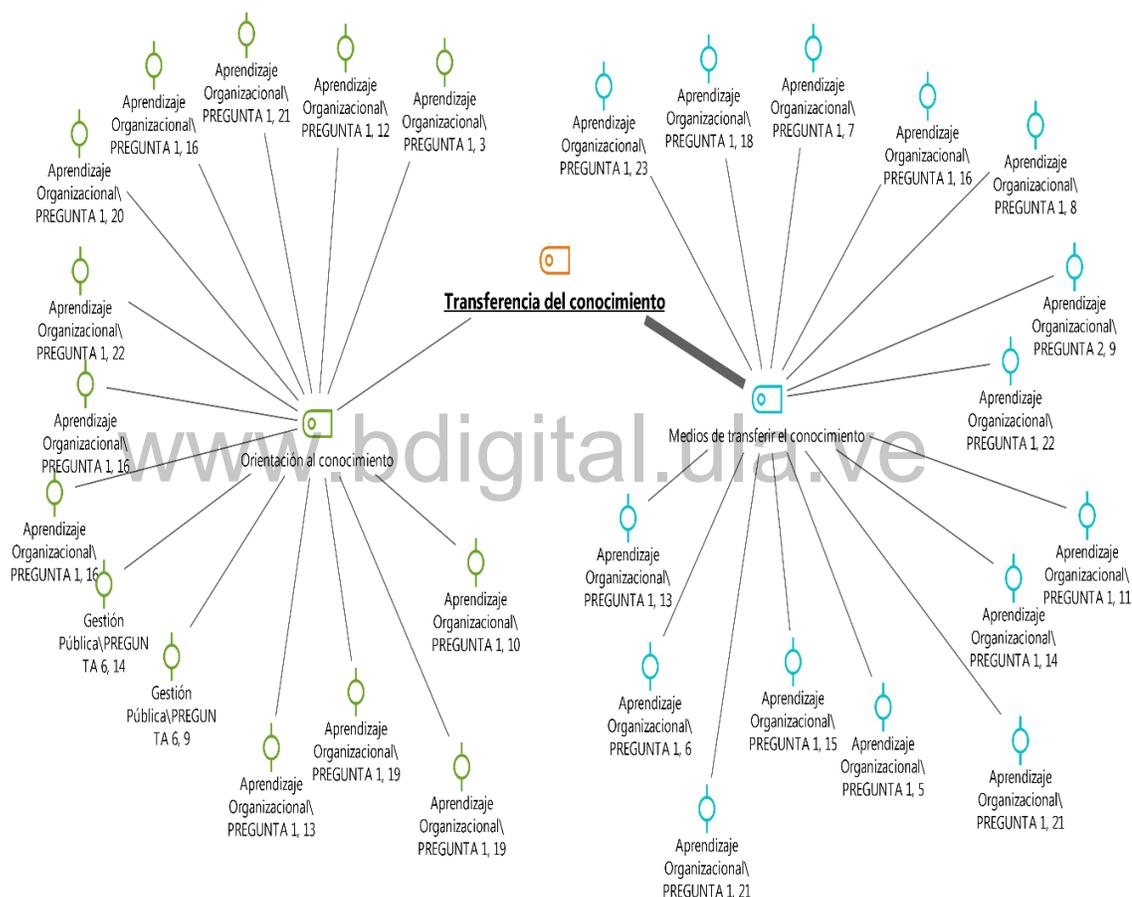
Luego de haber identificado a las unidades de significancia en cada pregunta realizada se procedió a compararlas y a determinar su recurrencia a partir de las respuestas obtenidas. Para ello, el software MAXQDA 2020 extrajo las contestaciones de cada versionante, agrupándolas cualitativamente por cada unidad de significancia. Este software señaló el párrafo de ubicación de cada respuesta para facilitar la interpretación cualitativa a través de esta sistematización y comparación. El Anexo B, muestra el resumen de los segmentos codificados.

Categoría 1: Transferencia del Conocimiento

Esta categoría surge debido a que el aprendizaje organizacional requiere de transferencia del conocimiento. Por ello fue importante indagar de qué manera se transfiere el conocimiento y cómo influye en el aprendizaje de la organización (Figura 7).

Figura 7

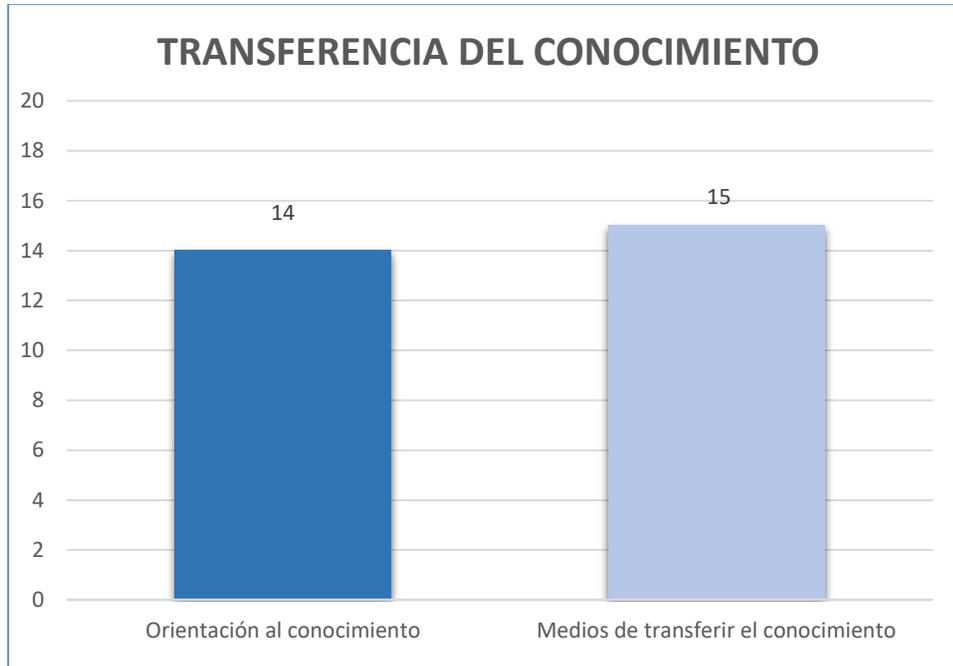
Transferencia del conocimiento: Unidades de significancia



Las unidades de significancia derivadas de la transferencia del conocimiento son dos: 1) orientación al conocimiento que apareció en las respuestas emitidas por los cinco versionantes en 14 ocasiones y 2) medios para transferir el conocimiento que está presente en las contestaciones de los cinco versionantes con una recurrencia de 15 veces (Figura 8).

Figura 8

Transferencia del Conocimiento: Recurrencia unidades de significancia



1.1. Unidad de Significancia: Orientación al Conocimiento

1.

"Sí, el área administrativa sí está orientada al esquema del aprendizaje organizacional."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 1; Posición: 3 – 3.

2.

"el área administrativa está enfocada en la transferencia del conocimiento a través del aprendizaje organizacional porque aprovecha el conocimiento y la opinión de sus colaboradores en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 10 – 10.

3.

"Se trabaja en equipo para crear conocimiento a través de interacciones colaborativas y creativas."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 12 – 12.

4.

"Hoy se le ve al conocimiento no solo como una información acumulada en bases de datos estáticas sino más bien como el elemento clave para apoyar y sustentar técnicamente la toma de decisiones."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 13 – 13.

5.

"Considero que sí. El aprendizaje organizacional es un tema muy trascendental dentro del área administrativa."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 1; Posición: 16 – 16.

6.

"la formación integral, tanto a nivel nacional como internacional, direccionadas a satisfacer las necesidades de fortalecimiento que requieren las áreas administrativas para su mejoramiento"

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 1; Posición: 16 – 16.

7.

"el aprendizaje organizacional una cultura que facilita todo desarrollo y de esta manera no se detienen los procesos."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 1; Posición: 16 – 16.

8.

"El área administrativa está orientada al constante aprendizaje y transferencia del conocimiento con valor productivo que implica asumir un triángulo que toma como bases la formación, investigación e innovación."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 1; Posición: 19 – 19.

9.

"La misión de la Universidad asume institucionalmente el triángulo del conocimiento desde dos grandes objetivos: por un lado, la responsabilidad social institucional y por otro, el compromiso de transformar el conocimiento en valor diferenciador, incidiendo en la competitividad y facilitando la innovación, la creatividad y el desarrollo cultural, social, científico y tecnológico."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 1; Posición: 19 – 19.

10.

"La educación, la innovación y la investigación se relacionan y el aprendizaje organizacional se convierte en objetivo estratégico para la transferencia del conocimiento."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 1; Posición: 20 – 20.

11.

"la guía y orientación de los gestores administrativos propende a la inducción y capacitación del personal"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 21 – 21.

12.

"Estas acciones en su conjunto se orientan y facilitan la toma de decisiones, creando la oportunidad de solucionar inconvenientes sin afectar el proceso administrativo."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 22 – 22.

13.

"Las instituciones públicas deben orientarse a la transferencia del conocimiento y entender que este mecanismo será el generador de ventajas competitivas y diferencias trascendentales basadas en el desarrollo de un activo intangible."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 6; Posición: 9 – 9

14.

"su rol debe enfocarse en la generación y desarrollo del conocimiento pleno, como fuente sinérgica para la obtención de los resultados propuestos."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 6; Posición: 14 – 14.

Interpretación

Las unidades administrativas de la universidad entienden la importancia de la gestión del conocimiento y es por eso que están orientadas a este. Señalan que dicha orientación es fundamental para construir un activo intangible que genere ventajas competitivas y comparativas y por ello consideran valioso el trabajo, la guía y la disposición de los líderes administrativos en los diferentes procesos de capacitación del personal, tareas que permiten la alineación al conocimiento de cada unidad. Agregan que el conocimiento es valorado como un elemento sustancial y de apoyo en la toma de decisiones. Además, manifiestan que se orientan a él a través de la generación de

cursos, pasantías, intercambios nacionales e internacionales para todo el personal. También indican que el conocimiento es aprovechado a través del trabajo en equipo en la elaboración participativa del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y que la transferencia del conocimiento es fundamental para desarrollar procesos culturales, sociales, científicos, tecnológicos, de investigación e innovación. En suma, existe notoria predisposición de las unidades administrativas frente a la transferencia del conocimiento y asimilan que deben enfocarse en su generación para, de acuerdo con el mismo, mejorar la responsabilidad social institucional, así como convertirlo en un valor diferenciador.

1.2. Unidad de Significancia: Medios para Transferir el Conocimiento

1.

"Políticas de capacitación nacionales e internacionales a través del plan anual de capacitación"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 1; Posición: 5 – 5.

2.

"Políticas de profesionalización del personal administrativo."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 1; Posición: 6 – 6.

3.

"se disponen de medios económicos representados en el presupuesto y medios infraestructurales como aulas, talleres y laboratorios que favorecen la transferencia del conocimiento."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 1; Posición: 7 – 7.

4.

"el departamento de educación continua que oferta cursos y capacitaciones permanentes a todos los miembros del área administrativa de la Universidad, según sus necesidades."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 1; Posición: 8 – 8.

5.

"Existen gestores de conocimiento que son responsables de sustentar y desarrollar el aprendizaje a través de la creación de un ambiente laboral óptimo y comprometido."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 11 – 11.

6.

"Otro medio empleado en la transferencia del conocimiento son las herramientas digitales a través del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 13 – 13.

7.

"planes y estrategias de capacitación que se implantan a través de cursos y seminarios internos y externos dirigidos al personal administrativo."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 14 – 14.

8.

"La comunicación formal juega un rol protagónico en la transferencia de conocimiento."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 15 – 15.

9.

"uso de algunos medios necesarios y de factores económicos, materiales, humanos para promover espacios de adquisición o consolidación de nuevos conocimientos y capacidades"

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 1; Posición: 16 – 16.

10.

"La transferencia de conocimiento se realiza permanente a través del departamento de educación continua que oferta cursos y capacitaciones a todos los miembros del área administrativa de la Universidad."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 1; Posición: 18 – 18.

11.

"en cualquier ambiente administrativo se dispone de un manual de funciones y un manual de subrogación"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 21 – 21.

12.

"se cuenta con un plan de capacitación debidamente financiado."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 21 – 21.

13.

"El trabajo en equipo y la utilización de la tecnología se constituyen en herramientas fundamentales para la transferencia de conocimientos, así como la comunicación formal"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 22 – 22.

14.

"Para transferir el conocimiento existen medios digitales que actualmente han tomado realce en cuanto a la difusión de aprendizajes, se ha destinado varias plataformas para cumplir este cometido."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 23 – 23.

15.

"La universidad fomenta el aprendizaje organizacional a través de herramientas como el correo electrónico institucional, internet, redes sociales, biblioteca virtual."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 9 – 9.

Interpretación

Las unidades administrativas de la universidad consideran a las políticas institucionales de capacitación como el medio de transferencia de conocimiento más importante. En tal sentido y de acuerdo a los versionantes, el Departamento de Educación Continua juega un rol preponderante para transferir conocimiento a través de la organización permanente de seminarios, talleres, cursos, mesas de trabajo, etc., los cuales son dirigidos a todo el personal administrativo. Esta capacitación es una política institucional y está sustentada en una planificación anual con un presupuesto para ello. Por otra parte, la universidad dispone de espacios físicos propicios para transferir el conocimiento como son aulas, talleres, laboratorios, bibliotecas, entre otros, y utiliza medios y herramientas digitales que permiten la difusión de conocimientos, tales como el internet, el correo institucional, las redes sociales y la biblioteca virtual. En paralelo, se reconoce a la comunicación formal como un medio clave para la transferencia del

conocimiento dentro de las dependencias administrativas de la universidad. Adicionalmente, se evidencia el trabajo efectuado por los directores departamentales en torno al desarrollo del aprendizaje, ya que se han constituido en gestores de conocimiento al crear y desarrollar un ambiente laboral óptimo y comprometido con la transferencia del conocimiento.

Categoría 2: Niveles de Aprendizaje

Esta categoría emerge por cuanto el aprendizaje organizacional se presenta en diferentes niveles. Fue por ello importante conocer si el área administrativa de la universidad se enfoca en las ideas y las propuestas de sus empleados, si existe y se promueve el trabajo en equipo y, finalmente, si la organización como tal capitaliza este aprendizaje. Las unidades de significancia derivadas de esta categoría son: a) aprendizaje individual, presente en las versiones de los cinco informantes y con una repetición de ocho ocasiones, b) aprendizaje grupal que es mencionado por los cinco versionantes y su recurrencia es en 11 ocasiones y c) aprendizaje organizacional, identificado en los cinco versionantes con una repetición de ocho veces (Figura 9 y Figura 10).

2.1. Unidad de Significancia: Aprendizaje Individual

1.

"mi dependencia facilita a los administrativos la autonomía suficiente para tomar decisiones en su trabajo, a fin de mejorar los procesos y alcanzar las metas."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 3 – 3.

2.

"Esta unidad se preocupa por conocer las ideas y propuestas individuales del personal administrativo"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 3 – 3.

3.

"Individualmente se otorga a cada profesional la oportunidad de decisión en su accionar, permitiendo que su desempeño sea eficiente para beneficio de la organización"

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 2; Posición: 10 – 10.

Figura 9

Niveles de aprendizaje. Unidades de significancia

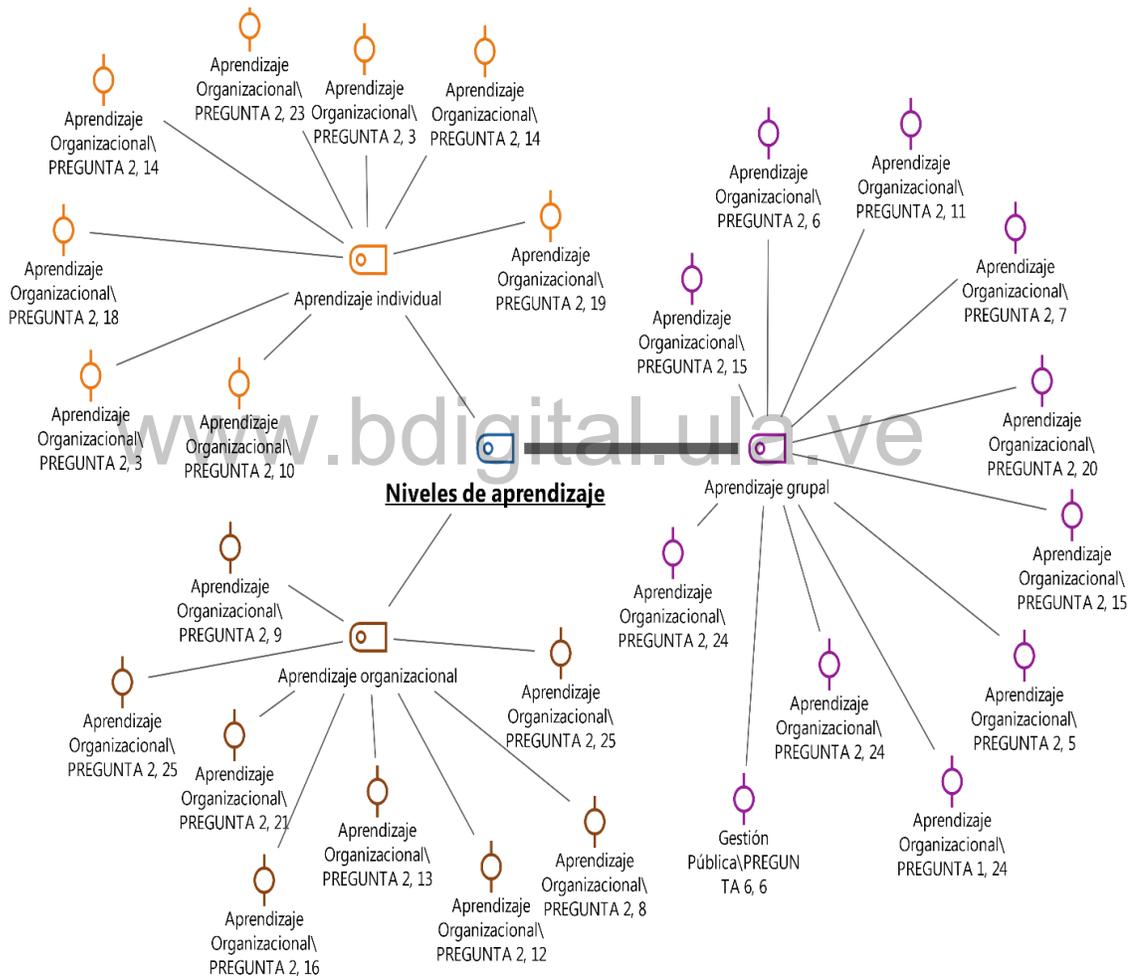
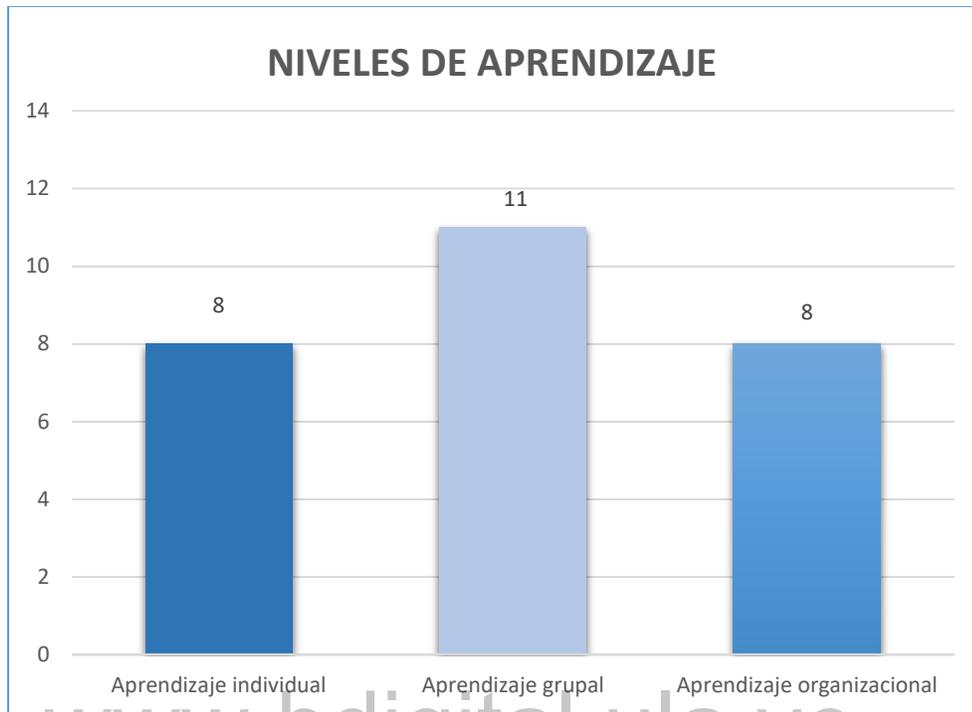


Figura 10

Niveles de aprendizaje. Recurrencia unidades de significancia



4.

"se presenta de manera individual cuando las personas aprenden de acuerdo a sus posibilidades personales"

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 2; Posición: 14 – 14.

5.

"se obtienen ideas o planteamientos individuales del personal administrativo."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 2; Posición: 14 – 14.

6.

"Esta área impulsa al personal administrativo para que pueda presentar ideas y propuestas individuales, que sirvan para el desarrollo propio y colectivo."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 2; Posición: 18 – 18.

7.

"Se debe respetar la opinión personal"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 2; Posición: 19 – 19.

8.

"el aprendizaje individual se fomenta a través del respeto a los diferentes criterios y opiniones vertidas por los colaboradores según sus experiencias."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 2; Posición: 23 – 23.

Interpretación

Las opiniones arrojan que se presenta el aprendizaje organizacional en un nivel individual en tanto y cuanto se conocen y se consideran las opiniones individuales de los empleados, otorgando a cada actor la oportunidad de decisión en su accionar. Asimismo, los versionantes manifiestan que la institución se preocupa por conocer las ideas y propuestas de los empleados y que existe autonomía en el trabajo de los colaboradores con el fin de mejorar los procesos y cumplir con los objetivos organizacionales.

2.2. Unidad de Significancia: Aprendizaje Grupal

1.

"organización de equipos para el apoyo y desarrollo de actividades docentes e investigativas, en las que se comparte el aprendizaje."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 24 – 24.

2.

"Existe trabajo grupal al interior de esta dependencia, ya que se hace por ejemplo un ckeck list para cumplir con las tareas planteadas"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 5 – 5.

3.

"Los objetivos organizacionales son el producto del consenso académico y administrativo de los protagonistas. Esta dependencia promueve el trabajo en equipos. Es así que por ejemplo el Plan Operativo Anual es realizado en equipo."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 6 – 6.

4.

"Se conforman grupos de trabajo multidisciplinario, para procesos de evaluación y coevaluación del desempeño, mismos que permiten enriquecer los conocimientos en diferentes áreas."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 7 – 7.

5.

"al existir grupos de trabajo se evidencia la colaboración estricta de cada participante al formar parte de equipos, que desde su realidad tienen la responsabilidad de planificar, organizar, consensuar, evaluar responsablemente el desarrollo institucional."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 2; Posición: 11 – 11.

6.

"El aprendizaje grupal, se hace presente en un autodescubrimiento de sus potencialidades y estimula la expresión de sentimientos para compartir como equipo"

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 2; Posición: 15 – 15.

7.

"Porque el aprendizaje grupal es colaboración, construcción del conocimiento a partir de las necesidades, es así que con esta dinámica grupal e interdisciplinaria se realizan los planes y programas institucionales, los procesos de evaluación para conocer la realidad del desempeño institucional."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 2; Posición: 15 – 15.

8.

"El trabajo en equipo está sustentado por un conjunto de relaciones interpersonales que no interfieren unas con otras sino se complementan, lo cual genera un clima laboral óptimo"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 2; Posición: 20 – 20.

9.

"El aprendizaje colectivo se basa en los equipos de trabajo y en la participación de todos sus miembros en la toma de decisiones"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 2; Posición: 24 – 24.

10.

"sentido profundo de compromiso y lealtad por el cumplimiento de los objetivos grupales."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 2; Posición: 24 – 24.

11.

"En el caso de esta institución claramente se puede avizorar el desarrollo del aprendizaje organizacional a nivel grupal"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 6; Posición: 6 – 6.

Interpretación

El aprendizaje grupal emerge del trabajo en equipo de las unidades administrativas y está presente en mayor grado que el aprendizaje individual y organizacional. Existe marcada colaboración en los equipos de trabajo multidisciplinarios creados en las diferentes dependencias y esto conlleva al aprendizaje colectivo. Estos equipos de trabajo generan habilidades complementarias y relaciones interpersonales que sustentan el aprendizaje grupal con sentido de compromiso y lealtad. Se destacan algunos productos que surgen del aprendizaje grupal como son actividades docentes e investigativas, planes operativos anuales, evaluación y coevaluación del desempeño, entre otras. Las unidades administrativas avizoran el fortalecimiento del aprendizaje grupal, el mismo que se constituye en un medio para alcanzar los objetivos organizacionales con base en el consenso de los participantes.

2.3. Unidad de Significancia: Aprendizaje Organizacional

1.

"Existe un nivel de aprendizaje organizacional. Esto se ejemplifica cuando todos los empleados se vinculan a los diferentes procesos institucionales, en los que participan los niveles directivos, asesores y personal operativo."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 8 – 8.

2.

"Se presenta una interacción entre los niveles de aprendizaje"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 9 – 9.

3.

"oportunidad de competitividad que presenta el aprendizaje organizacional al permitir que todo el personal se relacione con la comunidad universitaria durante las actividades académicas, investigativas, de vinculación y de gestión."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 2; Posición: 12 – 12.

4.

"La interacción entre estos niveles es evidente y se refleja en el trabajo colectivo que busca debilitar esquemas mentales que no permiten avanzar a la organización en el desarrollo de este ámbito."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 2; Posición: 13 – 13.

5.

"A mi parecer este conocimiento dentro de la universidad, es creado y adquirido a través de la interacción del aprendizaje en sus diferentes niveles y facilita la consecución de metas institucionales."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 2; Posición: 16 – 16.

6.

"Cuando las relaciones de los estamentos administrativos son horizontales, todos aprenden, volviéndose el trabajo diario en una constante retroalimentación"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 2; Posición: 21 – 21.

7.

"El aprendizaje organizacional empieza cuando se toman en cuenta las competencias individuales y a estas se unen las competencias del grupo de toda la organización, integrando experiencias y aprovechando todos los recursos existentes."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 2; Posición: 25 – 25.

8.

"genera aprendizajes significativos con la contribución de todos, lo que conlleva a lograr y alcanzar la misión y la visión institucional."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 2; Posición: 25 – 25.

Interpretación

Existe un determinado nivel de aprendizaje organizacional, en el que participan autoridades, directivos, asesores y personal operativo a través de una organización horizontal que permite la interacción de los sujetos involucrados en este proceso institucional. Se toman en cuenta las competencias individuales de los participantes y se suman a estas las competencias del grupo, integrando conocimientos y experiencias por intermediación de la generación de aprendizajes significativos con la contribución de todos. Este aprendizaje organizacional se ha constituido en una herramienta para alcanzar la filosofía institucional con la interacción de los diferentes niveles individuales y grupales, convirtiéndose en una oportunidad de diferenciación de las actividades académicas, investigativas, de vinculación y de gestión, logrando con ello competitividad y posicionamiento universitario.

Categoría 3: Modelos Mentales

Los modelos mentales del personal administrativo juegan un rol protagónico en el aprendizaje organizacional, ya que los mismos facilitan o dificultan este proceso. Las unidades de significancia que se desprendieron de esta categoría son: a) modelos mentales positivos, comentados por los cinco versionantes y presentes en 13 ocasiones y b) modelos mentales negativos evidenciados en tres versionantes con una frecuencia de cuatro veces (Figura 11 y Figura 12).

3.1. Unidad de Significancia: Modelos Mentales Positivos

1.

"El aprendizaje organizacional dentro de esta dirección departamental se facilita a través de paradigmas positivos que lo impulsan."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 2; Posición: 17 – 17.

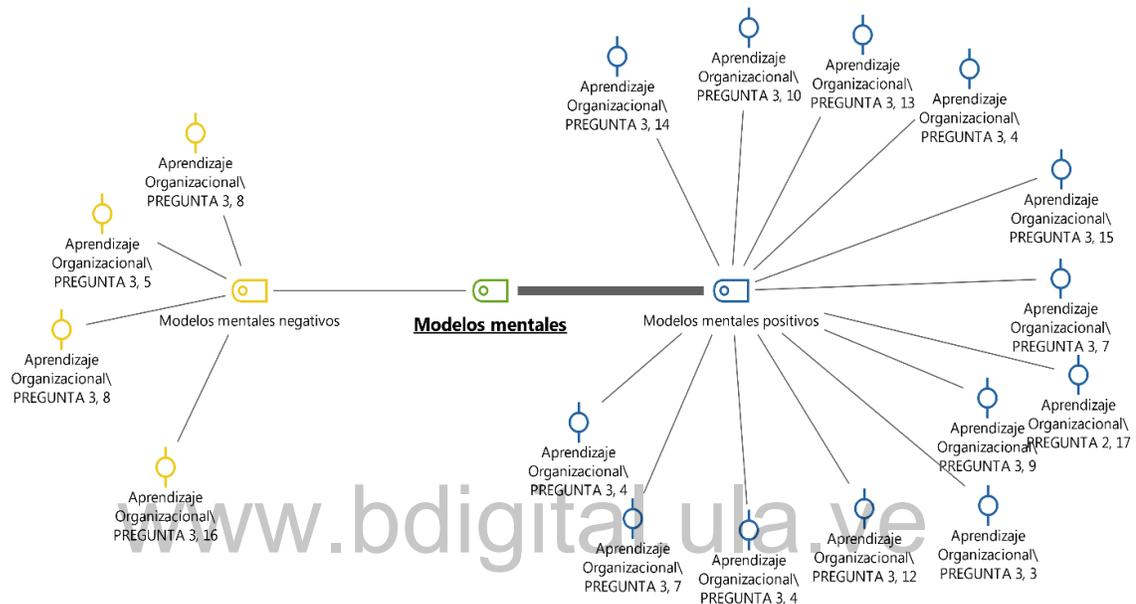
2.

"los funcionarios colaboramos con nuestros conocimientos adquiridos para cumplir la filosofía institucional."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 3; Posición: 3 – 3.

Figura 11

Modelos mentales. Unidades de significancia



3.

"La fidelidad con la institución cumple un papel fundamental así como la ética y el sentido de pertenencia"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 3; Posición: 4 – 4.

4.

"los modelos mentales de esta dependencia son flexibles y permiten un ambiente de trabajo totalmente dinámico y participativo que propende el bienestar"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 3; Posición: 4 – 4.

5.

"predisposición para el cambio en cualquier ámbito."

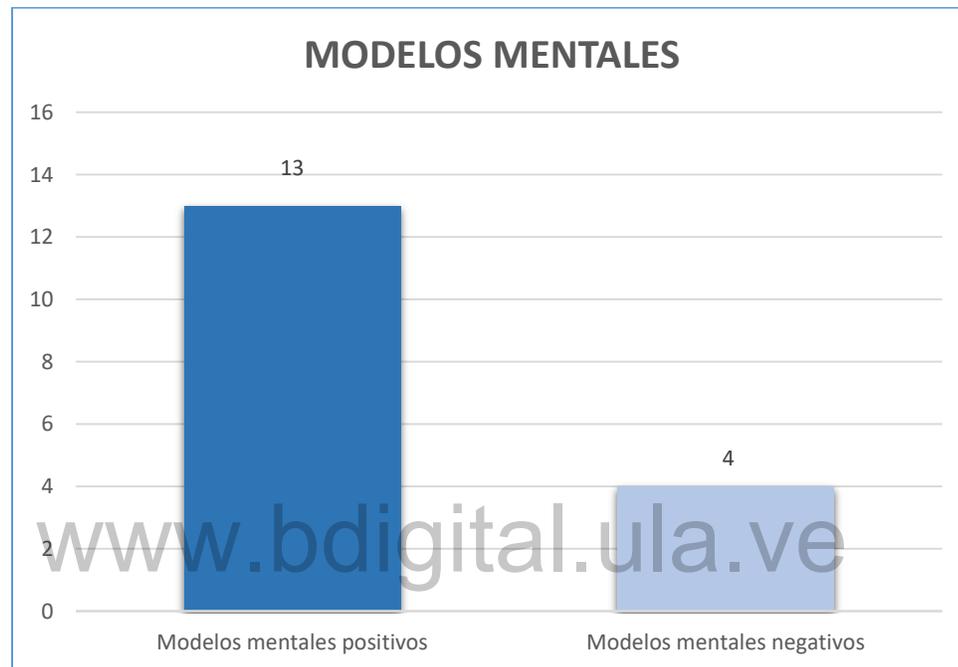
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 3; Posición: 4 – 4.

6.
"los empleados ayudan en el cumplimiento de la filosofía institucional con un sentido de pertenencia al estar claros de la misión y visión organizacional"

DIRECTOR ADMINISTRATIVO \ PREGUNTA 3; Posición: 7 – 7.

Figura 12

Modelos mentales. Recurrencia unidades de significancia



7.
"prevalece su experiencia y la predisposición de compartir conocimientos con el grupo de trabajo."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO \ PREGUNTA 3; Posición: 7 – 7.

8.
"se expresa a través de la mística en su trabajo diario y en el cumplimiento de las metas institucionales con eficacia y eficiencia."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO \ PREGUNTA 3; Posición: 9 – 9.

9.
"El personal de esta dirección departamental comparte sus habilidades, emociones, conocimientos y experiencias dentro de la organización a través de un ambiente laboral óptimo, enfocado en la calidad humana, bienestar del servidor, reuniones de trabajo participativas y recreativas."

DIRECTOR FINANCIERO \ PREGUNTA 3; Posición: 10 – 10.

10.

"importancia de tener una mentalidad propositiva basada en el respeto a la opinión ajena y en la fortaleza del trabajo en equipo."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 3; Posición: 12 – 12.

11.

"los funcionarios colaboran a través de sus conocimientos adquiridos de manera formal e informal así como, al cúmulo de experiencias poseídas en el cumplimiento de la filosofía organizacional y en la mejora de los procesos efectuados."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 3; Posición: 13 – 13.

12.

"Existen empleados dentro de esta dependencia susceptibles al cambio y que tienen clara la visión, misión y los objetivos de la institución. Comparten sus creencias y conocimientos con el colectivo facilitando de manera sinérgica la consecución de los resultados planteados."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 3; Posición: 14 – 14.

13.

"El ambiente laboral positivo es fundamental para el desarrollo de la organización y en esta dependencia se puede avizorar calidad humana, bienestar del servidor y compromiso y aporte diario con la universidad."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 3; Posición: 15 – 15.

Interpretación

Dentro del área administrativa existen modelos mentales positivos que facilitan el aprendizaje organizacional. Los empleados colaboran con sus conocimientos, habilidades, experiencias y creencias. Por otro lado, existe fidelidad bien definida hacia la institución. Así, se presenta un elevado sentimiento de pertenencia y un ambiente laboral adecuado, en el que prevalece la calidad humana y el bienestar del servidor. Existe una mentalidad propositiva por parte de los empleados, se respeta la opinión ajena y se impulsa el aprendizaje a través de paradigmas efectivos.

3.2. Unidad de Significancia: Modelos Mentales Negativos

1.

"el personal que se niega al cambio de esquemas mentales por temor a lo desconocido, todo inicio presenta dudas y temores."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO \ PREGUNTA 3; Posición: 5 – 5.

2.

"algunos integrantes de esta dependencia presentan resistencia al cambio debido a sus propias visiones, que por temor a innovar no se despojan de estos esquemas mentales"

DIRECTOR ADMINISTRATIVO \ PREGUNTA 3; Posición: 8 – 8.

3.

"detienen el mejoramiento continuo en el desarrollo personal y de la organización."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO \ PREGUNTA 3; Posición: 8 – 8.

4.

"un reducido número de colaboradores, quienes laboran alrededor de dos décadas en la institución, ocasionalmente se resisten al cambio inhibiendo y limitando el aprendizaje organizacional."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA \ PREGUNTA 3; Posición: 16 – 16.

Interpretación

Existe un reducido número de personal administrativo que se resiste al cambio. Estos funcionarios por lo general son quienes han trabajado por más de dos décadas en la institución. Ellos poseen visiones individuales y anquilosadas que no les permiten despojarse de sus esquemas mentales y se niegan al cambio, inhibiendo y limitando el proceso de aprendizaje.

Categoría 4: Liderazgo

Al ser considerado el liderazgo como la capacidad de influir, motivar y persuadir a los colaboradores en la obtención de los objetivos comunes, es trascendental analizar esta categoría y su impacto en el proceso de aprendizaje del área administrativa. De

esta categoría se desprendieron tres unidades de significancia: a) rol de los líderes, considerado por los cinco versionantes con una ocurrencia de 10 veces, b) compromiso con el aprendizaje, abordado por cuatro informantes con una repetición de siete ocasiones y c) influencia en el aprendizaje, referido por los cinco versionantes, con una frecuencia de seis veces (Figura 13 y Figura14).

Figura 13

Liderazgo. Unidades de significancia

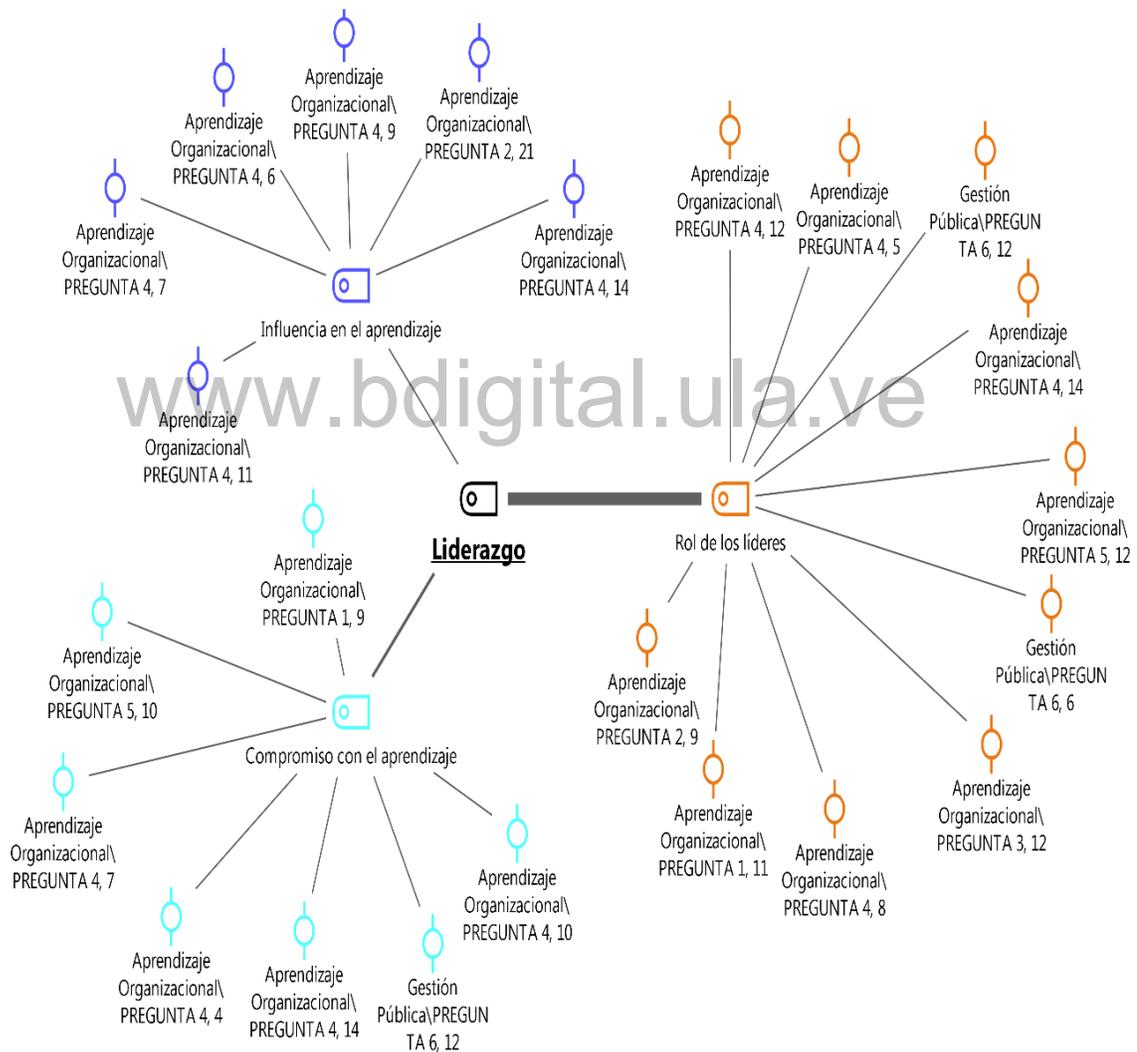
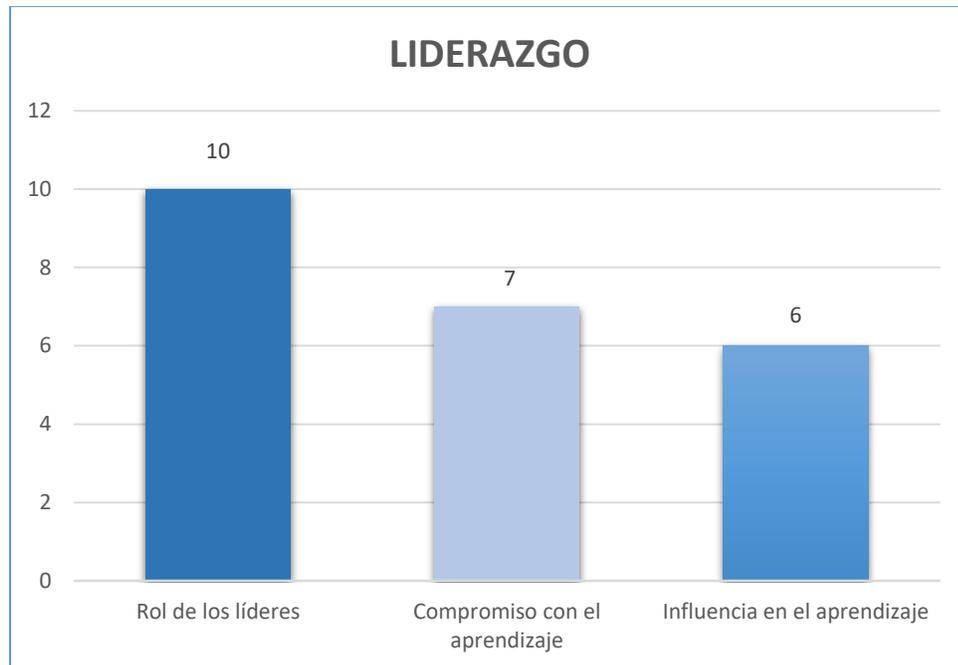


Figura 14

Liderazgo. Recurrencia unidades de significancia



4.1. Rol de los Líderes

1.

"los gestores son los directores departamentales quienes ejercen un rol de liderazgo en temas de aprendizaje."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 1; Posición: 11 – 11.

2.

"liderazgo orientado desde las autoridades."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 9 – 9.

3.

"juegan un rol muy importante quienes lideran los grupos de trabajo, puesto que deben constituirse en verdaderos líderes y no en simples jefes"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 3; Posición: 12 – 12.

4.

"El rol que juegan los líderes en el proceso de aprendizaje se enmarca en influir para vencer la resistencia al cambio a través de la socialización de los objetivos organizacionales."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 4; Posición: 5 – 5.

5.

"en calidad de líder ejerzo influencia mediante el diálogo, predisposición y por supuesto persuado con el ejemplo propio."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 4; Posición: 8 – 8.

6.

"No podemos pedir resiliencia a los miembros de un equipo, fundamentalmente debemos pedir comunicación. El liderazgo de una autoridad o mando medio se alcanza en base a la medición de los logros obtenidos por el o los departamentos y para eso quien está al frente debe ser una persona que domine los procesos de su área administrativa, no solo para influir en el personal que con ellos labora sino, para alcanzar resultados eficaces de la acción administrativa del departamento."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 4; Posición: 12 – 12.

7.

"Los líderes institucionales son portavoces de todas las políticas, normas y procedimientos que se instauran desde los organismos de control e influyen al resto de funcionarios"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 4; Posición: 14 – 14.

8.

"La cultura organizacional es transmitida formal e informalmente por los líderes institucionales en los diferentes niveles jerárquicos de la institución."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 5; Posición: 12 – 12.

9.

"las políticas participativas promulgadas por las autoridades, las mismas que se han constituido en el soporte que lidera un verdadero trabajo en equipo"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 6; Posición: 6 – 6.

10.

"El liderazgo dentro de las instituciones públicas juega un rol protagónico en la capacidad institucional de incentivar y desarrollar el aprendizaje organizacional"

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 6; Posición: 12 – 12.

Interpretación

Se presenta un liderazgo ejercido por los directores de las unidades administrativas. Este liderazgo es orientado desde las autoridades universitarias. Los directores departamentales influyen a través de su liderazgo en la socialización de la cultura corporativa y los objetivos organizacionales y coadyuvan a vencer la resistencia al cambio. Se considera a la comunicación como un elemento fundamental empleado por los líderes para difundir las políticas, las normas y los procedimientos y, a la vez, para influir, incentivar y desarrollar el aprendizaje organizacional.

4.2. Compromiso con el Aprendizaje

1.

"compromiso irrestricto por desarrollar el aprendizaje en todos sus niveles, esto se demuestra en la participación activa de los colaboradores en las diferentes decisiones estratégicas adoptadas por la dirección."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO \ PREGUNTA 1; Posición: 9 – 9.

2.

"Los líderes de la universidad están comprometidos y juegan un rol importante con el aprendizaje organizacional de todos los miembros."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO \ PREGUNTA 4; Posición: 4 – 4.

3.

"Quienes lideramos tenemos el compromiso de buscar que todos los miembros del área aprendamos apoyados con estímulos y motivaciones."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO \ PREGUNTA 4; Posición: 7 – 7.

4.

"Cada líder de la universidad está comprometido con su trabajo y la función de sus colaboradores se alinea al aprendizaje colaborativo. Entendemos que el aprendizaje organizacional permitirá a la institución desarrollar activos intangibles que se constituirán en valores competitivos diferenciadores."

DIRECTOR FINANCIERO \ PREGUNTA 4; Posición: 10 – 10.

5.

"Todos los integrantes de las áreas organizativas constantemente se reúnen con los distintos funcionarios y autoridades, realizando sus aportes en cuanto al impulso y mejora de los procesos de aprendizaje"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 4; Posición: 14 – 14.

6.

"Las relaciones organizacionales están alineadas de manera sinérgica con la gestión del talento humano y con el aprendizaje."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 5; Posición: 10 – 10.

7.

"Los líderes de estas organizaciones deben enseñar con el ejemplo y comprometerse en la capitalización del conocimiento como elemento fundamental para el desarrollo organizacional."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 6; Posición: 12 – 12.

Interpretación

Existe un compromiso por parte de los líderes para el desarrollo del aprendizaje organizacional en todos sus niveles. Este compromiso es demostrado a través de acciones sinérgicas alineadas a la gestión del talento humano y al aprendizaje organizacional. Los directores departamentales del área administrativa entienden que el aprendizaje organizacional permite desplegar activos intangibles que se constituyen en valores diferenciadores para la universidad. Existen reuniones permanentes de carácter horizontal entre jefes y subordinados en las que se impulsa y mejora el aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano como soporte a las decisiones estratégicas adoptadas.

4.3. Influencia en el Aprendizaje

1.

"institución fortalecida con adecuados estilos de liderazgo e información hacen que las áreas administrativas aprendan a aprender."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 2; Posición: 21 – 21.

2.

"Los líderes incentivan a los empleados a través del ejemplo, generando criterios argumentativos, consenso y deliberación de criterios y aportes."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 4; Posición: 6 – 6.

3.

"el liderazgo permite el desarrollo de capacidades y facilita la toma de decisiones, a la vez que direcciona procesos para lograr objetivos que se alcanzan mediante el aprendizaje."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 4; Posición: 7 – 7.

4.

"en mi calidad de líder influyo positivamente a mis colaboradores para que asimilen el aprendizaje como mecanismo generador de ventajas."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 4; Posición: 9 – 9.

5.

"La influencia de los líderes de cada área administrativa de la universidad ha sido un factor importante para generar confianza, consensos y aportes para el aprendizaje organizacional."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 4; Posición: 11 – 11.

6.

"en conglomerado se realizan los procesos y actividades que influyen y mejoran los aprendizajes de la organización."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 4; Posición: 14 – 14.

Interpretación

Coexiste influencia positiva del liderazgo sobre el aprendizaje organizacional, lo que ocasiona que la institución se vea fortalecida. Esta influencia se presenta a través de la generación de criterios argumentativos, consensos, deliberaciones y aportes entre el personal administrativo. El liderazgo direcciona los procesos de aprendizaje, como mecanismo generador de ventajas, para alcanzar los objetivos. El personal

administrativo posee confianza en sus líderes y se realizan procesos colectivos con el soporte de los líderes que mejoran los aprendizajes de la organización.

Categoría 5: Cultura Organizacional

Esta categoría emerge por cuanto la cultura organizacional es considerada como el conjunto de costumbres, tradiciones, creencias y valores poseídos por las entidades y fue preciso determinar la realidad actual de la cultura en el área administrativa de la universidad, sus elementos y la relación existente con los procesos de aprendizaje organizacional.

Dentro de esta categoría surgieron tres unidades de significancia: a) mediación en el aprendizaje, mencionado por los cinco versionantes con una recurrencia de 10 veces, b) elementos de la cultura, aludido por cuatro informantes con una frecuencia de seis veces y c) socialización de la cultura, referido por cuatro versionantes y presente en seis ocasiones (Figura 15 y Figura 16).

5.1. Mediación en el Aprendizaje

1.

"La cultura de esta dependencia, está alineada a la cultura organizacional, en tanto y cuanto se propician actividades destinadas a influir en el desarrollo del aprendizaje."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 2; Posición: 4 – 4.

2.

"Los paradigmas facilitadores del aprendizaje organizacional deben convertirse en un lapso de tiempo corto en una verdadera cultura corporativa asimilada por todos y que permita el desarrollo de este capital intangible."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 3; Posición: 6 – 6.

3.

"Quienes estamos al frente de las direcciones departamentales concebimos que nuestro rol debe repercutir favorablemente en la cultura institucional y en su aprendizaje organizacional"

Figura 15

Cultura organizacional. Unidades de significancia

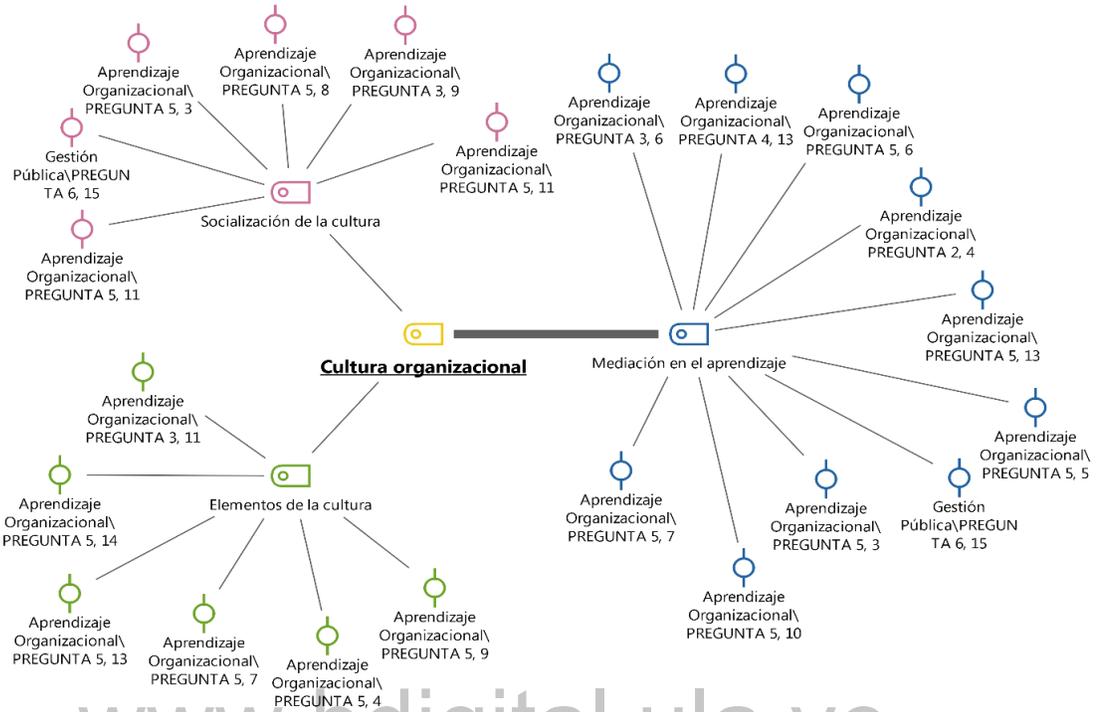


Figura 16

Cultura organizacional. Recurrencia unidades de significancia



DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 4; Posición: 13 – 13.

4.

"la universidad tiene una cultura organizacional dirigida al aprendizaje y al cambio."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 5; Posición: 3 – 3.

5.

"La cultura organizacional es acorde a las necesidades actuales de la universidad y de la sociedad e influye positivamente en el aprendizaje."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 5; Posición: 5 – 5.

6.

"La cultura organizacional dirige el aprendizaje organizacional del área administrativa, diferenciando a un individuo de otro en un sistema de actitudes, valores y sentimientos."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 5; Posición: 6 – 6.

7.

"la cultura organizacional influye en el aprendizaje."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 5; Posición: 7 – 7.

8.

"Una relación horizontal sin jerarquías y privilegios motiva el continuo aprendizaje."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 5; Posición: 10 – 10.

9.

"La cultura organizacional está dirigida para todos, lo que permite que se avance en conjunto a los aprendizajes y experiencias en beneficio colectivo."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 5; Posición: 13 – 13.

10.

"Es trascendental que se aproveche este elemento en la generación y transferencia del conocimiento."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 6; Posición: 15 – 15.

Interpretación

Se considera a la cultura organizacional acorde a las necesidades actuales de la institución y se la avizora como un mecanismo de mediación e influencia positiva en el aprendizaje corporativo, señalándose además que la cultura es un medio utilizado y aprovechado para la adaptabilidad al cambio planeado. La cultura de las dependencias administrativas está alineada a la cultura de la universidad y cumple la política de influir en el desarrollo del aprendizaje a través de una relación horizontal sin jerarquías, fortaleciendo los aprendizajes y experiencias conjuntos. Se reflexiona que el papel de los directores departamentales debe ser el mediar en la cultura, ya que esta dirige el aprendizaje organizacional. Se requiere de una relación más estrecha entre la cultura y el aprendizaje organizacional.

5.2. Elementos de la Cultura

1. www.bdigital.ula.ve

"El aporte diario de los empleados de la institución se basa en la lealtad, honestidad, responsabilidad, rectitud y buena fe."

R3\PREGUNTA 3; Posición: 11 – 11.

2.

"Los valores declarados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como el compromiso, tolerancia, responsabilidad, humildad y honestidad influyen positivamente en los procesos de aprendizaje."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 5; Posición: 4 – 4.

3.

"Los valores establecidos en el plan estratégico de la institución, son los elementos que explican cómo y por qué se realizan las cosas que influyen en el comportamiento del personal"

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 5; Posición: 7 – 7.

4.

"Los principios axiológicos que son elementos importantes en la cultura organizacional responden a valores trascendentes para el ejercicio administrativo como: el compromiso, la tolerancia, la humildad y la honestidad."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 5; Posición: 9 – 9.

5.

"las conductas de los miembros de la organización, hábitos, costumbres, valores adaptados, mitos, creencias, pensamientos de los líderes, supuestos, misión, visión"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 5; Posición: 13 – 13.

6.

"La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de esta organización."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 5; Posición: 14 – 14.

Interpretación

La cultura organizacional se basa en la lealtad, la honestidad, la responsabilidad, la rectitud, la buena fe, el compromiso, la tolerancia y la humildad. Estos elementos se desprenden de la filosofía organizacional y están expresados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Engloban el sentir individual y colectivo de los funcionarios y de la institución respectivamente. Los elementos de la cultura son conocidos por la gran mayoría de funcionarios y están presentes en las actividades diarias de los empleados y trabajadores del área administrativa.

5.3. Socialización de la Cultura

1.

"Los funcionarios de esta dirección conocen la misión, visión y los objetivos de la organización"

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 3; Posición: 9 – 9.

2.

"La cultura organizacional es conocida y compartida por todos los miembros del área administrativa de la universidad."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 5; Posición: 3 – 3.

3.

"los funcionarios administrativos conocen y son parte de la cultura organizacional de la Universidad,"

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 5; Posición: 8 – 8.

4.

"la cultura organizacional al ser conocida y practicada por todos los estamentos universitarios, se convierte en un compromiso diario"

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 5; Posición: 11 – 11.

5.

"consta en la misión y visión institucional como parte de la planeación estratégica"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 5; Posición: 11 – 11.

6.

"La cultura organizacional de las instituciones públicas, también debe ser gestionada a favor del aprendizaje organizacional"

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 6; Posición: 15 –

15.

Interpretación

La cultura organizacional está expresada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y es socializada, conocida y compartida por los funcionarios del área administrativa. Sin embargo, es necesario que sea gestionada de mejor manera para favorecer el conocimiento. La cultura está orientada al cumplimiento de valores institucionales y no se aproxima al desarrollo del aprendizaje organizacional como tal.

Categoría 6: Gestión Pública

Fue preciso determinar el rol que juega la gestión pública en los procesos de aprendizaje organizacional en el área administrativa de la universidad y los cambios que se requieren en el esquema administrativo universitario de Ecuador para fortalecer este aprendizaje. Las unidades de significancia encontradas dentro de esta categoría fueron

a) papel de la gestión pública identificada en tres versionantes con una repetición de

siete veces y b) cambios requeridos en la gestión pública para el aprendizaje organizacional, manifestada por cuatro informantes con una frecuencia de nueve ocasiones (Figura 17 y Figura 18).

6.1. Papel de la Gestión Pública

1.

"las instituciones públicas deben gestionarse de una manera más horizontal y adaptarse a los cambios que la nueva realidad global exige, en el que el aprendizaje organizacional se constituye en un elemento diferenciador y generador de valor institucional."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 1; Posición: 17 – 17.

2.

"políticas propias de su entorno y se rigen por las disposiciones emitidas por la universidad y por los organismos reguladores, promoviendo la transferencia de conocimiento."

DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS E INFORMÁTICA\PREGUNTA 1; Posición: 23 – 23.

Figura 17

www.bdigital.ula.ve
Gestión pública. Unidades de significancia

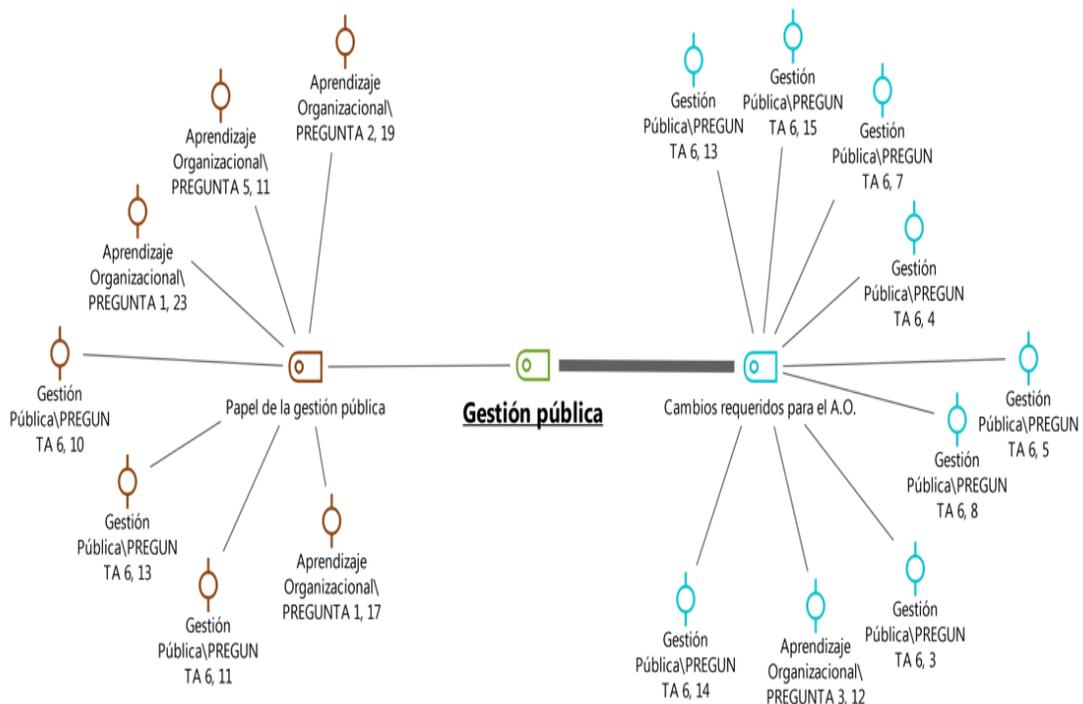
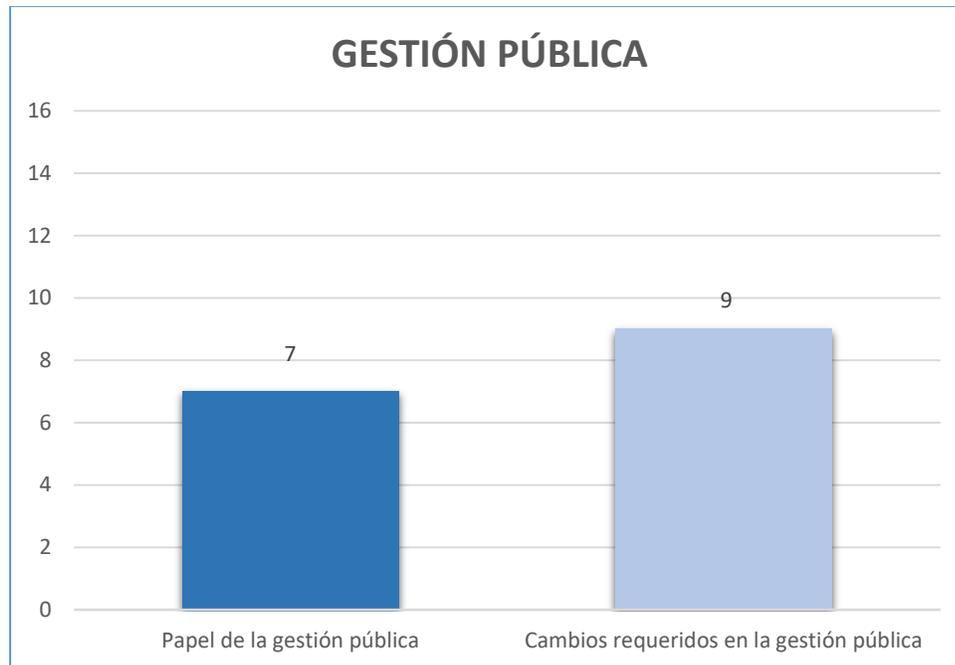


Figura 18

Gestión pública. Recurrencia unidades de significancia



3. www.bdigital.ula.ve

"debe basarse en la legalidad de los procedimientos reconocidos por la normativa vigente"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 2; Posición: 19 – 19.

4.

"los procesos administrativos están definidos a través de leyes, reglamentos, manuales de funciones y por sobre todo experiencia en la toma de decisiones"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 5; Posición: 11 – 11.

5.

"La gestión pública está encaminada a satisfacer las necesidades de la población de manera eficiente, por lo tanto, en el campo administrativo debe estar enmarcada en la eliminación de la tramitología y la atención óptima a todos los clientes."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 6; Posición: 10 – 10.

6.

"los departamentos y espacios de la Universidad se han abierto a nuevos aprendizajes y formas de cumplir con sus funciones, se encuentran a la par con las necesidades y demandas de sus usuarios, la optimización de procesos y el uso de la ciencia y la tecnología."

DIRECTOR FINANCIERO\PREGUNTA 6; Posición: 11 – 11.

7.

"la interpretación de la gestión pública apunta a resultados, pero la gestión a más de ser eficiente en resultados debe propender al respeto de todos los integrantes de la organización y basar su accionar en el buen servicio a todos los usuarios."

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 6; Posición: 13 – 13.

Interpretación

La gestión pública se sustenta en normativas y procedimientos burocráticos. Se centra en la obtención de resultados a través de indicadores de eficiencia, sin considerar las verdaderas necesidades y el entorno individual de la universidad. La gestión pública propicia una estructura burocrática vertical rígida. El papel de la gestión pública está delimitada en reglamentos, instructivos y manuales conforme la normativa legal vigente, los mismos que apuntan a resultados cuantitativos más allá de proponer el crecimiento cualitativo de la organización.

6.2. Cambios Requeridos para el Aprendizaje Organizacional

1.

"es importante proponer una administración horizontal que genere un clima laboral cálido y eficiente"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 3; Posición: 12 –

12.

2.

"debe ser más flexible y moderna y dejar a un lado algunas restricciones presupuestarias para desarrollar programas de capacitación."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 6; Posición: 3 – 3.

3.

"La gestión pública debe generar sistemas abiertos y competitivos que favorezcan el aprendizaje organizacional, pensando que el aprendizaje organizacional genera sinergia en la consecución de resultados."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 6; Posición: 4 – 4.

4.

"El sector público no debe ser burocrático y su organización debe ser horizontal, permitiendo la adopción de nuevas tendencias administrativas como el aprendizaje organizacional."

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO\PREGUNTA 6; Posición: 5 – 5.

5.

"debe existir procesos de cambios que deben ejecutar en la gestión pública para fortalecer el quehacer científico a través de mejores procesos de capacitación empleando mejor distribución de los recursos públicos."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 6; Posición: 7 – 7.

6.

"La gestión pública debe adoptar una renovación en nuevas propuestas encausadas al desarrollo social a través del aprendizaje organizacional."

DIRECTOR ADMINISTRATIVO\PREGUNTA 6; Posición: 8 – 8.

7.

"El aprendizaje organizacional debe en forma obligatoria ir armando un vademécum de experiencias que le permita evaluación tras evaluación generar cambios para que su acción a más de ser eficiente sea satisfactoria para las partes involucradas en la gestión"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 6; Posición: 13 –

13.

8.

"Las instituciones públicas deben abandonar esquemas verticales y tradicionales"

DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO\PREGUNTA 6; Posición: 14 –

14.

9.

"es importante mejorar el tema presupuestario, dotar de recursos suficientes para que las organizaciones cuenten con los implementos necesarios para su desarrollo, ejercer confianza, normas y procedimientos para todos los integrantes de las organizaciones"

Interpretación

La gestión pública debe ser más flexible y moderna, por lo que se debe dar paso a una estructura de tipo horizontal que favorezca el aprendizaje organizacional, considerándolo como un activo intangible generador de valor y diferenciador institucional. Los recursos públicos deben ser dotados y aprovechados de mejor manera en capacitación del personal administrativo a través de un proceso técnico. Por otra parte, es necesario estructurar un compendio de experiencias para ir capitalizando los aportes de la gestión pública sobre el aprendizaje organizacional en el área administrativa universitaria.

Triangulación de Fuentes

La investigación aquí planteada se sustentó en interpretar el aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades, por lo que las unidades de significancia derivadas de las entrevistas se asociaron con la epistemología interpretativa.

A efectos de favorecer el análisis, se usó la triangulación que, como técnica de contraste, ofrece mejores posibilidades de comprender e interpretar la realidad, al considerar diferentes teorías y contrastarlas con la información proporcionada por los versionantes. Su papel radica en superar los posibles sesgos que pueden presentarse al intentar explicar la realidad del objeto de estudio desde una sola visión teórica.

Así, la triangulación consideró los siguientes elementos claves: a) las versiones emitidas por los informantes, b) la teorización y c) las categorías y subcategorías; dando como resultado que se amalgamaron esos tres componentes que se constituyeron en el punto de partida para la construcción de la teoría.

La triangulación efectuada se presenta en la Tabla 8:

www.bdigital.ula.ve

Tabla 8

Triangulación y categorías emergentes

Aportes a nivel teórico			Aportes a nivel fenomenológico		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
Aprendizaje organizacional	Transferencia del conocimiento	Interacción entre personas, símbolos y procesos mediante los cuales se intercambian información, conocimientos y habilidades (Goh y Ryan, 2002)	Orientación al conocimiento	Las unidades administrativas de la universidad entienden la importancia de la gestión del conocimiento y es por eso que están orientadas a este. Señalan que dicha orientación es fundamental para construir un activo intangible que genere ventajas competitivas y comparativas y por ello consideran valioso el trabajo, la guía y la disposición de los líderes administrativos en los diferentes procesos de capacitación al personal, tareas que permiten la alineación al conocimiento de cada unidad. El conocimiento es valorado como un elemento sustancial y de apoyo en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Activo intangible • Ventaja competitiva

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>			
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>Manifiestan que se orientan a él a través de la generación de cursos, pasantías, intercambios nacionales e internacionales para todo el personal.</p> <p>Indican que el conocimiento es aprovechado a través del trabajo en equipo en la elaboración participativa del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y que la transferencia del conocimiento es fundamental para desarrollar procesos culturales, sociales, científicos, tecnológicos, de investigación e innovación.</p> <p>Existe notoria predisposición de las unidades administrativas frente a la transferencia del conocimiento y asimilan que deben enfocarse en su generación para, de acuerdo con el mismo, mejorar la responsabilidad social institucional, así</p>	

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>			
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>como convertirlo en un valor diferenciador. Esta capacitación es una política institucional y está sustentada en una planificación anual con un presupuesto para ello. La universidad dispone de espacios físicos propicios para transferir el conocimiento como son aulas, talleres, laboratorios, bibliotecas, entre otros, y utiliza medios y herramientas digitales que permiten la difusión de conocimientos, así se tiene el internet, el correo institucional, las redes sociales y la biblioteca virtual. Se reconoce a la comunicación formal como un medio clave para la transferencia del conocimiento dentro de las dependencias administrativas de la universidad. Adicionalmente se evidencia el trabajo efectuado por los directores</p>	

<i>Aportes a nivel teórico</i>			<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				departamentales en torno al desarrollo del aprendizaje, ya que se han constituido en gestores de conocimiento al crear y desarrollar un ambiente laboral óptimo y comprometido con la transferencia del conocimiento.	
	Niveles de aprendizaje	El aprendizaje organizacional se presentará en cuanto el aprendizaje individual y el grupal encuentren dentro de la organización espacios propicios para su desarrollo y que, con el transcurrir del tiempo, sean asimilados, codificados, almacenados y trasladados en toda la organización de manera vertical ascendente y descendente (Kim, 1993 y Crossan et al., 1999)	Aprendizaje individual	Se presenta el aprendizaje organizacional en un nivel individual en tanto y cuanto se conocen y se consideran las opiniones individuales de los empleados, otorgando a cada actor la oportunidad de decisión en su accionar.	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía en la toma de decisiones
				Los versionantes manifiestan que la institución se preocupa por conocer las ideas y propuestas de los empleados y que existe autonomía en el trabajo de	

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>			
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				los colaboradores con el fin de mejorar los procesos y cumplir con los objetivos organizacionales.	
			Aprendizaje grupal	El aprendizaje grupal emerge del trabajo en equipo de las unidades administrativas y está presente en mayor grado que el aprendizaje individual y organizacional. Existe marcada colaboración en los equipos de trabajo multidisciplinares creados en las diferentes dependencias y esto conlleva al aprendizaje colectivo. Estos equipos de trabajo generan habilidades complementarias y relaciones interpersonales que sustentan el aprendizaje grupal con sentido de compromiso y lealtad.	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de trabajo multidisciplinares

<i>Aportes a nivel teórico</i>			<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>Se destacan algunos productos que surgen del aprendizaje grupal como son actividades docentes e investigativas, planes operativos anuales, evaluación y coevaluación del desempeño, entre otras.</p> <p>Las unidades administrativas avizoran el fortalecimiento del aprendizaje grupal, el mismo que se constituye en un medio para alcanzar los objetivos organizacionales con base en el consenso de los participantes.</p>	
			Aprendizaje organizacional	<p>Existe un determinado nivel de aprendizaje organizacional, en el que participan autoridades, directivos, asesores y personal operativo a través de una organización horizontal que permite la interacción de los sujetos involucrados en este proceso institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción social

<i>Aportes a nivel teórico</i>			<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>Se toman en cuenta las competencias individuales de los participantes y se suman a estas las competencias del grupo, integrando conocimientos y experiencias por intermediación de la generación de aprendizajes significativos con la contribución de todos.</p> <p>Este aprendizaje organizacional se ha constituido en una herramienta para alcanzar la filosofía institucional con la interacción de los diferentes niveles individuales y grupales, convirtiéndose en una oportunidad de diferenciación de las actividades académicas, investigativas, de vinculación y de gestión, logrando con ello competitividad y posicionamiento universitario.</p>	

<i>Aportes a nivel teórico</i>	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>	
			Interpretación	Categorías emergentes
Modelos mentales	Los modelos mentales se pueden definir como las creencias, los supuestos y las imágenes que las personas poseen sobre sí mismos, sobre nuestro mundo, sobre las organizaciones y sobre la sociedad. Los modelos mentales influyen en el comportamiento de una persona y en el aprendizaje dentro de la organización.	Modelos mentales positivos	Dentro del área administrativa existen modelos mentales positivos que facilitan el aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalidad propositiva
			<p>Los empleados colaboran con sus conocimientos, habilidades, experiencias y creencias. Por otro lado, existe fidelidad bien definida hacia la institución.</p> <p>Se presenta un elevado sentimiento de pertenencia y un ambiente laboral adecuado, en el que prevalece la calidad humana y el bienestar del servidor.</p>	

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
			Existe una mentalidad propositiva por parte de los empleados, se respeta la opinión ajena y se impulsa el aprendizaje a través de paradigmas efectivos.	
		Modelos mentales negativos	Existe un reducido número de personal administrativo que se resiste al cambio. Estos funcionarios por lo general son quienes han trabajado por más de dos décadas en la institución. Ellos poseen visiones individuales y anquilosadas que no les permiten despojarse de sus esquemas mentales y se niegan al cambio inhibiendo y limitando el proceso de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación al cambio
Liderazgo	La tarea fundamental de los líderes es crear y mantener un ambiente óptimo para el aprendizaje y al mismo tiempo permitir que la organización mejore su rendimiento. (Goh y Ryan, 2002)	Rol de los líderes	Se presenta un liderazgo ejercido por los directores de las unidades administrativas. Este liderazgo es orientado desde las autoridades universitarias.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo participativo

<i>Aportes a nivel teórico</i>			<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>Los directores departamentales influyen a través de su liderazgo en la socialización de la cultura corporativa y los objetivos organizacionales y coadyuvan a vencer la resistencia al cambio. Se considera a la comunicación como un elemento fundamental empleado por los líderes para difundir las políticas, las normas y los procedimientos y, a la vez, para influir, incentivar y desarrollar el aprendizaje organizacional.</p>	
			Compromiso con el aprendizaje	<p>Existe un compromiso por parte de los líderes para el desarrollo del aprendizaje organizacional en todos sus niveles. Este compromiso es demostrado a través de acciones sinérgicas alineadas a la gestión del talento humano y al aprendizaje organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformacional

<i>Aportes a nivel teórico</i>			<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>Los directores departamentales del área administrativa entienden que el aprendizaje organizacional permite desplegar activos intangibles que se constituyen en valores diferenciadores para la universidad.</p> <p>Existen reuniones permanentes de carácter horizontal entre jefes y subordinados en las que se impulsa y mejora el aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano, como soporte a las decisiones estratégicas adoptadas.</p>	
			Influencia en el aprendizaje	Coexiste influencia positiva del liderazgo sobre el aprendizaje organizacional, lo que ocasiona que la institución se vea fortalecida.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo participativo

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
			<p>Esta influencia se presenta a través de la generación de criterios argumentativos, consensos, deliberaciones y aportes entre el personal administrativo.</p> <p>El liderazgo direcciona los procesos de aprendizaje, como mecanismo generador de ventajas, para alcanzar los objetivos.</p> <p>El personal administrativo posee confianza en sus líderes y se realizan procesos colectivos con el soporte de los líderes que mejoran los aprendizajes de la organización.</p>	
Cultura organizacional	La cultura organizacional es el conjunto de supuestos que una organización inventa, descubre y desarrolla para enfrentar los problemas y las situaciones de su entorno. (Schein, 1992)	Mediación en el aprendizaje	Se considera a la cultura organizacional acorde a las necesidades actuales de la institución y se la avizora como un mecanismo de mediación e influencia positiva en el aprendizaje corporativo, señalándose además que la cultura es un medio utilizado y aprovechado	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>			
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>para la adaptabilidad al cambio planeado. La cultura de las dependencias administrativas está alineada a la cultura de la universidad y cumple la política de influir en el desarrollo del aprendizaje a través de una relación horizontal sin jerarquías, fortaleciendo los aprendizajes y experiencias conjuntos. Se reflexiona que el papel de los directores departamentales debe ser el mediar en la cultura, ya que esta dirige el aprendizaje organizacional. Se requiere de una relación más estrecha entre la cultura y el aprendizaje organizacional.</p>	
			Elementos de la cultura	La cultura organizacional se basa en la lealtad, la honestidad, la responsabilidad, la rectitud, la buena fe, el compromiso, la tolerancia, y la humildad.	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación estratégica - cultural

<i>Aportes a nivel teórico</i>			<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>Estos elementos se desprenden de la filosofía organizacional y están expresados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.</p> <p>Engloban el sentir individual y colectivo de los funcionarios y de la institución respectivamente.</p> <p>Los elementos de la cultura son conocidos por la gran mayoría de funcionarios y están presentes en las actividades diarias de los empleados y trabajadores del área administrativa.</p>	
			Socialización de la cultura	<p>La cultura organizacional está expresada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y es socializada, conocida y compartida por los funcionarios del área administrativa.</p> <p>Sin embargo, es necesario que sea gestionada de mejor manera para favorecer el</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la cultura organizacional

<i>Aportes a nivel teórico</i>			<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>		
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				<p>conocimiento. La cultura está orientada al cumplimiento de valores institucionales y no se aproxima al desarrollo del aprendizaje organizacional como tal.</p>	
Gestión Pública	Gestión Pública	La situación actual obliga a cambiar el enfoque en la administración pública y a considerar aspectos que resulten trascendentales para la organización, tales como la flexibilización en el estilo de trabajo, la orientación por resultados, la aplicación de criterios de competitividad, la relación costo beneficio y la orientación al ciudadano. (López Camps y Leal Fernandez, 2012)	Papel de la gestión pública	<p>La gestión pública se sustenta en normativas y procedimientos burocráticos.</p> <p>Se centra en la obtención de resultados a través de indicadores de eficiencia, sin considerar las verdaderas necesidades y el entorno individual de la universidad. La gestión pública propicia una estructura burocrática vertical rígida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de gestión pública cuali-cuantitativos

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>			
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				El papel de la gestión pública está delimitada en reglamentos, instructivos y manuales conforme la normativa legal vigente, los mismos que apuntan a resultados cuantitativos más allá de proponer el crecimiento cualitativo de la organización.	
			Cambios requeridos para el aprendizaje organizacional	La gestión pública debe ser más flexible y moderna, por lo que se debe dar paso a una estructura de tipo horizontal que favorezca el aprendizaje organizacional, considerándolo como un activo intangible generador de valor y diferenciador institucional. Los recursos públicos deben ser dotados y aprovechados de mejor manera en capacitación del personal administrativo a través de un proceso técnico.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización horizontal • Capitalización de experiencias cognitivas

<i>Aportes a nivel teórico</i>		<i>Aportes a nivel fenomenológico</i>			
Ejes temáticos	Categorías	Conceptualización teórica	Unidades de significancia	Interpretación	Categorías emergentes
				Es necesario estructurar un compendio de experiencias para ir capitalizando los aportes de la gestión pública sobre el aprendizaje organizacional en el área administrativa universitaria.	

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

INTROSPECCIÓN INTERPRETATIVA

Para plasmar una reflexión interpretativa sobre el aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades es necesario referirse a la fenomenología del conocimiento. Al respecto, García-Morente (2000) señala cuatro componentes que la conforman: a) sujeto cognoscente, b) objeto conocido, c) pensamiento y d) verdad. Por lo expuesto, es imperioso expresar como verdad del conocimiento al pensamiento formado por el sujeto en torno al objeto, interpretándolo rigurosamente.

A su vez, Fernández-Satto y Vigil- Greco (2007) proponen que el objetivo de la ciencia no es buscar estrictamente la verdad, sino el desarrollo de teorías que contribuyan con la explicación de mejor manera sobre la realidad de los fenómenos sociales como fuente de ventajas competitivas.

Ahora bien, las ciencias organizacionales, consideran que la realidad se construye y que no existe como un hecho totalmente objetivo. Por tanto, esta realidad es una construcción social de acuerdo al significado que se le da al fenómeno estudiado. En este contexto, el objetivo de comprender e interpretar al aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades exige hacer emerger el sentido más profundo de los fenómenos observados a través de la participación en esa realidad.

Por otra parte, según los postulados de la teoría de recursos y capacidades propuesta por Barney (1991), el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Agrega Rivas Tovar (2009) que los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la

identidad de la empresa. Entonces, si los recursos y las capacidades de la organización se convierten en un instrumento esencial para alcanzar ventajas competitivas, el aprendizaje organizacional debidamente comprendido e interpretado dentro del área administrativa de las universidades aunará esfuerzos en el desarrollo institucional, convirtiéndolo en un recurso y en una capacidad institucional diferenciadora.

En vista de lo señalado, para avanzar en esta investigación se requiere realizar una introspección interpretativa que permita entender y dilucidar los aportes de los versionantes sobre los dos ejes temáticos principales del estudio: aprendizaje organizacional y gestión del área administrativa de las universidades. De este modo, la Figura 19 muestra la repetición de las unidades de significancia encontradas en el primer eje temático. Allí se puede observar que los medios para transferir el conocimiento, los modelos mentales positivos y la orientación al conocimiento presentaron una mayor recurrencia según la información aportada por los versionantes.

Adicionalmente, en la Figura 20 se representa la frecuencia de las unidades de significancia del segundo eje temático de la investigación, de acuerdo a los aportes de los versionantes. Los cambios requeridos para el aprendizaje organizacional y el papel que debe jugar la gestión pública fueron las unidades de significancia que mayor frecuencia presentaron en el estudio, por lo que es imperioso aportar elementos trascendentales orientados a propiciar, a través de la gestión pública, la generación y el desarrollo de esta filosofía organizacional

Concomitante a lo expuesto, y de acuerdo a la información recabada en los versionantes, la Figura 21 muestra como el aprendizaje organizacional al ser primer eje temático arrojó siete unidades de significancia: medios de transferir conocimiento, modelos mentales positivos, aprendizaje individual, aprendizaje organizacional, influencia en el aprendizaje, elementos de la cultura y modelos mentales negativos. Por otro lado, la gestión pública como segundo eje temático de la investigación emitió ocho

unidades de significancia: orientación al conocimiento, aprendizaje grupal, rol de los líderes, mediación en el aprendizaje, cambios requeridos para el aprendizaje organizacional, compromiso con el aprendizaje, papel de la gestión pública y socialización de la cultura.

Figura 19

Recurrencia de las unidades de significancia del aprendizaje organizacional

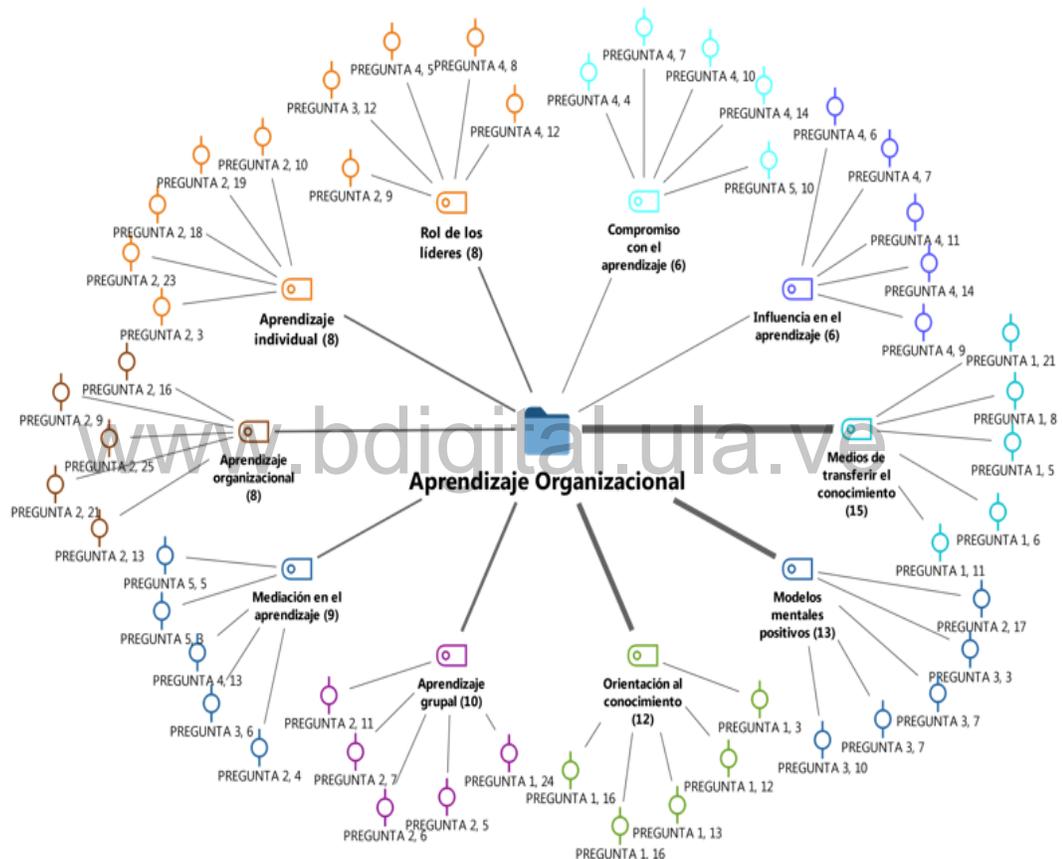
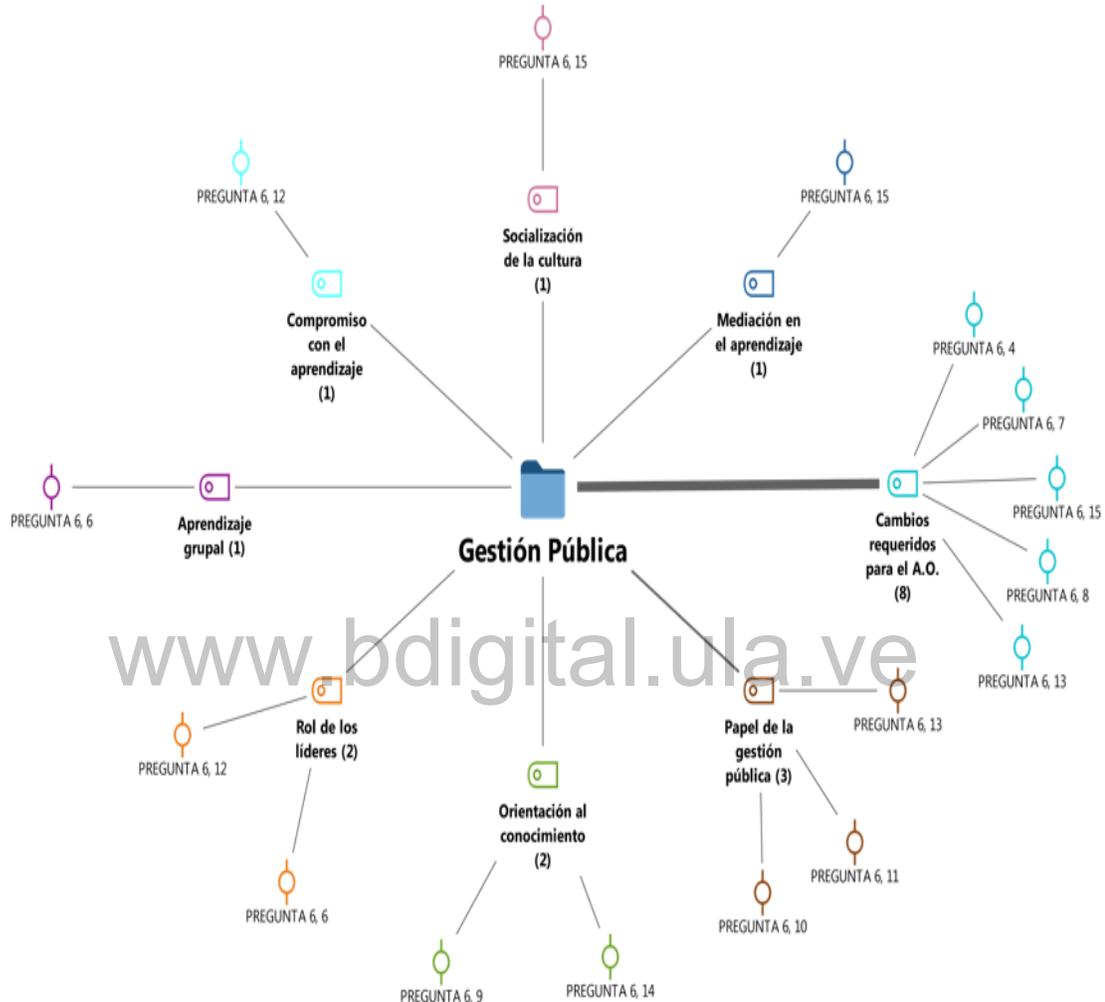


Figura 20

Recurrencia de las unidades de significancia de la gestión del área administrativa de las universidades



Las repeticiones de las unidades de significancia abordadas se muestran en la Figura 22. La mayor frecuencia se expresó en los medios de transferir el conocimiento (15 repeticiones), luego le siguieron la orientación al conocimiento (14), los modelos mentales positivos (13), el aprendizaje grupal (11), el rol de los líderes (10), la mediación en el aprendizaje (10), los cambios requeridos para el aprendizaje organizacional (9), el nivel de aprendizaje organizacional (8), el aprendizaje individual (8), el compromiso con el aprendizaje (7), el papel de la gestión pública (7), la influencia

en el aprendizaje (6), los elementos de la cultura (6), la socialización de la cultura (6) y los modelos mentales negativos (4).

Dinámica del Aprendizaje Organizacional y de la Gestión Pública del Área Administrativa Universitaria

El aprendizaje organizacional en estos últimos años y de acuerdo a las necesidades institucionales ha sido abordado desde diferentes ópticas. Sin embargo, existe una limitada investigación sobre la aplicación del aprendizaje organizacional en las universidades públicas y más aún en su área administrativa.

Por su parte, la gestión pública universitaria, al igual que toda la gestión pública en Ecuador, ha permanecido anquilosada en el tiempo, sin que se generen acciones tendientes a modificar el paradigma centralizado y burocrático característico de estas instituciones.

Esta investigación, a través de un abordaje epistémico, metodológico y fenomenológico, determinó la dinámica y el desarrollo del aprendizaje organizacional en el área administrativa de la universidad pública ecuatoriana, a fin de develar teóricamente su relación y aportes mutuos como cimiento para el crecimiento organizacional.

Figura 21

Ejes temáticos y unidades de significancia

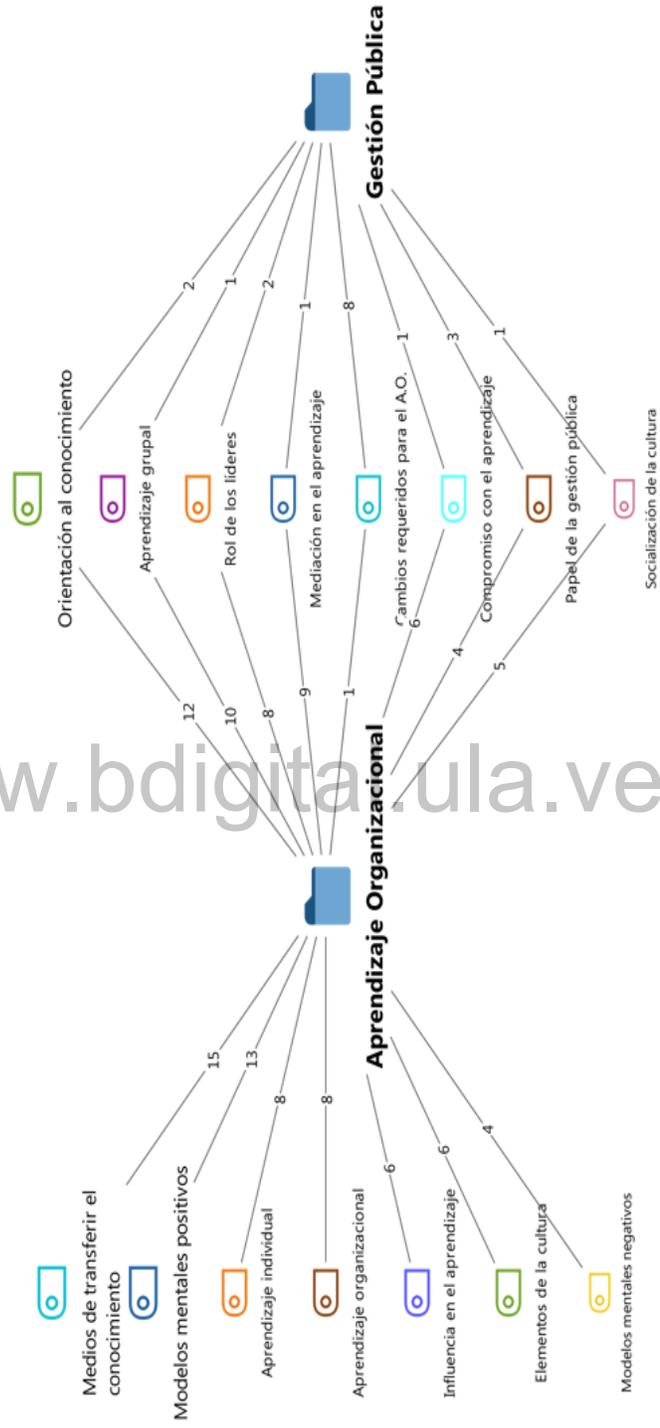
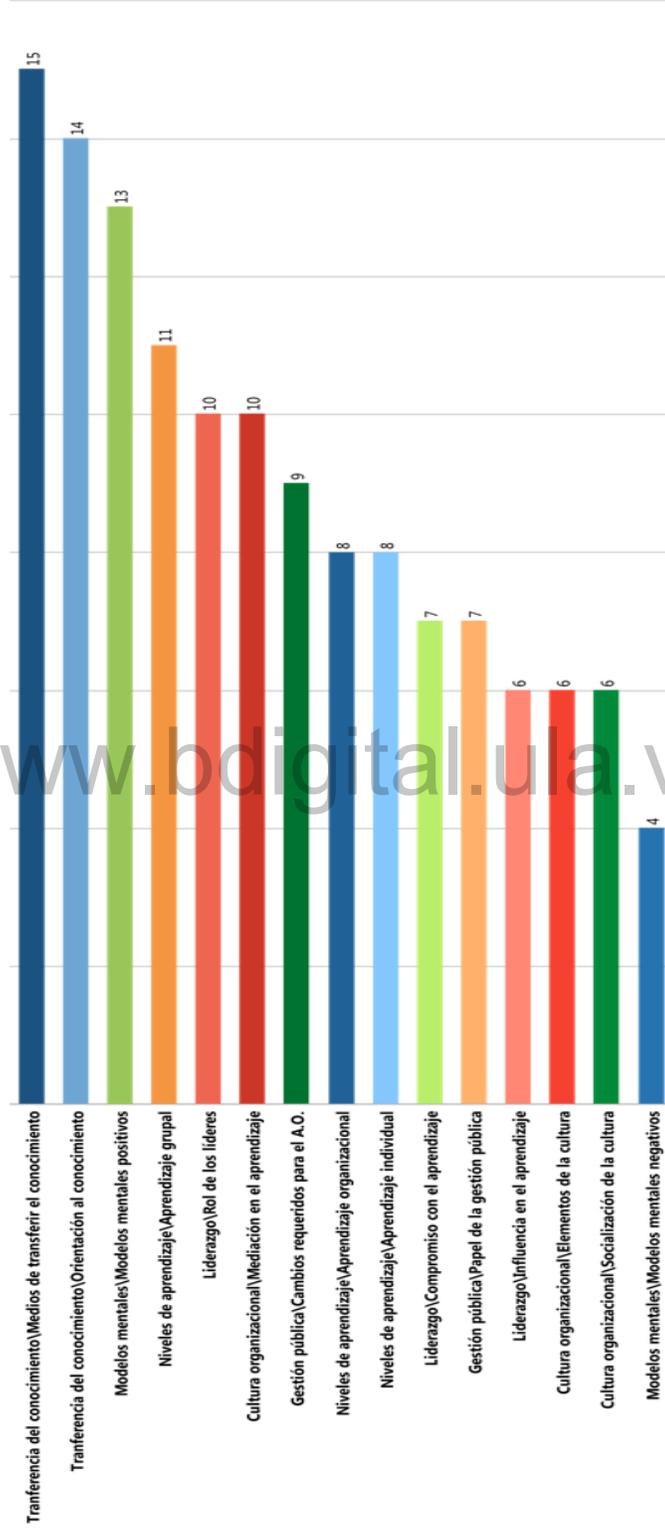


Figura 22

Frecuencia de las unidades de significancia



La Figura 23 muestra cómo se dinamizan las unidades de significancia del aprendizaje organizacional (orientación al conocimiento, medios para transferir el conocimiento, aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje organizacional, modelos mentales positivos, modelos mentales negativos, rol de los líderes, compromiso con el aprendizaje, influencia en el aprendizaje, mediación en el aprendizaje, elementos de la cultura y socialización de la cultura) con las unidades de significancia de la gestión pública (papel de la gestión pública y cambios requeridos en la gestión pública). Esta dinámica presenta diferentes coocurrencias, mostrando que existe dependencia mutua cuando la coocurrencia es común.

Destaca que el aprendizaje organizacional, a través del rol de los líderes, se menciona junto a todas las unidades de significancia de los dos ejes temáticos, excepto en los modelos mentales negativos. Por lo expuesto, es trascendental entender que el liderazgo juega un rol protagónico principalmente con la influencia, con el compromiso y con los cambios requeridos dentro de la gestión pública para incrementar la sapiencia institucional.

Así mismo, la mediación en el aprendizaje se indica junto a todas las unidades de significancia, excepto en los medios para transferir el conocimiento. La mediación en el aprendizaje se alude en mayor grado en los elementos de la cultura y en la socialización de la cultura. Esto se traduce en que es vital la utilización de la cultura institucional como mediador del aprendizaje organizacional universitario.

Ilustra entonces la consideración anterior que la socialización de la cultura se menciona junto a nueve unidades de significancia, manteniendo mayores alusiones en la mediación del aprendizaje, por lo que se concluye que la socialización cultural es un mecanismo propicio para mediar en el aprendizaje institucional.

De igual manera, el compromiso con el aprendizaje se menciona junto a nueve unidades de significancia, manteniendo mayores evocaciones conjuntas con la

influencia en el aprendizaje y con el rol de los líderes. Esta coocurrencia significa que el compromiso con el aprendizaje es un rol que deben desempeñar los líderes universitarios como mecanismo para influir en la sapiencia organizacional.

Por su parte, el papel de la gestión pública se cita en conjunto con nueve unidades de significancia, y en mayor frecuencia se menciona en la orientación al conocimiento y en los medios para transferirlo. Estas repeticiones develan que el papel de la gestión pública debe enmarcarse en mayor grado en orientar a la universidad hacia el conocimiento, promulgando diferentes medios transmisores de elementos cognitivos.

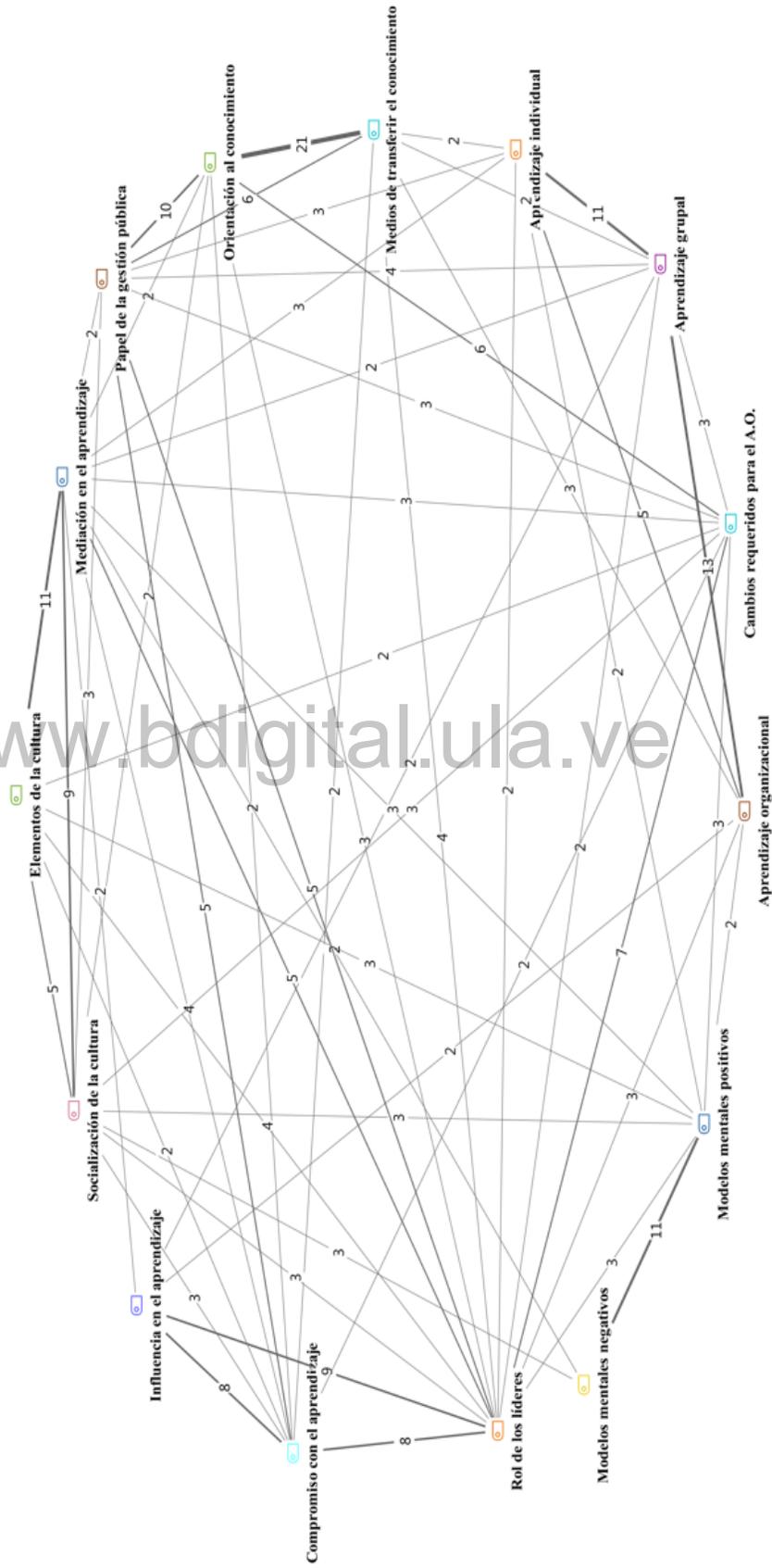
En el mismo orden de cosas, los cambios en la gestión pública requeridos para el aprendizaje organizacional se interrelacionan con nueve unidades de significancia. De ellas las mayores menciones conjuntas se presentan en el rol de los líderes y en la orientación al conocimiento. Esto significa que los cambios requeridos para el aprendizaje organizacional dentro de la gestión pública universitaria deben enfocarse en desarrollar líderes cuyo rol se oriente al conocimiento institucional.

Concomitante a lo expuesto, es necesario señalar la relación existente entre la orientación al conocimiento y los medios para transferir el conocimiento, cuya coocurrencia es significativa, lo que demuestra que la universidad debe orientarse al conocimiento, utilizando los medios necesarios para transferir la sapiencia.

Igualmente, existe una concurrencia elevada entre el aprendizaje grupal y el aprendizaje organizacional. Esto significa que los versionantes mencionan que la universidad está pasando del nivel del aprendizaje grupal al nivel del aprendizaje organizacional, por lo que es necesario apoyar este proceso evolutivo.

Figura 23

Dinámica de las categorías del aprendizaje organizacional y la gestión pública



Finalmente, se menciona con coocurrencia a los modelos mentales positivos y a los modelos mentales negativos, lo cual permite entender que es necesario crear paradigmas mentales positivos que eliminen aquellos modelos que limitan e inhiben el aprendizaje. Esto se logrará desarrollando el rol de los líderes, la socialización de la cultura, la creación de elementos culturales y el fortalecimiento del aprendizaje individual y organizacional como mecanismos de cambio requeridos por la gestión pública universitaria, a fin de beneficiar el aprendizaje organizacional.

Teorización del Aprendizaje Organizacional

Las categorías de estudio, su conceptualización teórica, las unidades de significancia y la interpretación generaron las siguientes categorías emergentes que dan una nueva teorización sobre el aprendizaje organizacional:

Categoría 1: Transferencia del Conocimiento

1.1. Gestión del Conocimiento

El conocimiento es un recurso que no únicamente permite interpretar el entorno organizacional, sino que también permite actuar. La gestión del conocimiento se basa en optimizar este recurso creando condiciones propicias para que los flujos de conocimiento se expandan por toda la organización.

Dentro del área administrativa de la universidad, la gestión del conocimiento es entendida como una capacidad organizacional para crear y diseminar nuevas sapiencias entre los miembros de la institución, orientándose con ello al crecimiento y al posicionamiento universitario.

La gestión del conocimiento está presente en el área administrativa de la institución y es considerada como un elemento productor de diferencias competitivas y comparativas. Es utilizada para generar y transferir experiencias y conocimientos que se

conviertan en un activo organizacional intangible. Se refleja en la orientación institucional hacia el aprendizaje organizacional y en el empleo de medios y recursos para transferir los conocimientos en toda la organización.

La gestión efectiva del conocimiento contribuye notablemente en el desarrollo de la institución a través del conocimiento autogenerado, de la adaptabilidad de conocimiento externo que se integre a su base actual y de acuerdos cooperativos con otras instituciones. La gestión del conocimiento proporciona un nivel elevado de diferenciación organizacional y una alta capacidad competitiva.

La gestión del conocimiento abarca su generación y su transmisión, por lo que es necesario que dentro del área administrativa de la universidad se identifique quiénes poseen el conocimiento y dónde está el conocimiento, entendiendo plenamente a la organización y a su sistema complejo.

1.2. Activo Intangible

La aplicación del conocimiento, su generación y su gestión a través del aprendizaje organizacional constituye un activo sin existencia física, valorado como fuente de competitividad organizacional. La gestión del conocimiento se relaciona con la misión de los recursos inmateriales que generan valor para las organizaciones.

El conocimiento emerge como un recurso aportante de valor organizacional y que genera ventajas competitivas sostenibles en el entorno. Por consiguiente, los efectos de gestionar este activo intangible dentro de una organización trascienden en todas sus áreas funcionales.

Es por ello que el aprendizaje organizacional en el área administrativa de la universidad permitirá que los colaboradores sepan, sepan hacer y quieran hacer, acumulando conocimientos académicos, conocimientos prácticos y compromiso, a través de una capacidad de introspección y responsabilidad individual y colectiva.

Para que el aprendizaje organizacional se constituya en un activo intangible es necesario que exista una alineación de la filosofía institucional universitaria con las diferentes unidades administrativas, apoyados en estrategias como el trabajo en equipo, la toma de decisiones participativas y el rol de los líderes, entre otras.

En suma, el área administrativa de la universidad debe optimizar la inteligencia y la sapiencia de los colaboradores a través de la generación, la distribución y la utilización del conocimiento en beneficio de la organización y convertirlo en un activo intangible productor de valor. Este debe contener tanto al conocimiento implícito (hábitos, aspectos culturales, experiencias) y explícito (conocimiento estructural, sistematizado), como el derivado de las relaciones (conocimiento asociado).

1.3. Ventaja Competitiva

El aprendizaje organizacional es indispensable para la propagación del conocimiento dentro del área administrativa de la universidad, convirtiéndolo en un elemento fundamental para la creación, el mantenimiento y el desarrollo de ventajas competitivas perdurables, sostenibles y sustentables en el tiempo.

El aprendizaje organizacional en un primer momento se origina de la sinergia de los miembros de la institución, pero se requiere adicionalmente de un aprendizaje externo y de la capacidad de absorber, aplicar y diseminar el conocimiento a nivel organizacional, constituyéndose en un elemento diferenciador de la organización. Las características propias de la institución, logradas a través de la aplicación del aprendizaje organizacional, generan atributos con cierta superioridad sobre las demás organismos del sector.

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que la universidad es capaz de generar. El aprendizaje organizacional, como estrategia para

lograr una ventaja competitiva sostenible, creará una alta diferenciación entre las instituciones universitarias, permitiéndoles obtener supremacía de posicionamiento.

El aprendizaje organizacional dentro del área administrativa de la universidad se convertirá en una ventaja competitiva siempre y cuando posea la capacidad de integrar conocimientos asociados con la creación y el mantenimiento de dicha ventaja.

En relación con este tema, para Grant (1996) existen tres características de integración de conocimiento: eficiencia de la integración, alcance de la integración y flexibilidad de la integración. Estas capacidades son condicionantes para alcanzar una ventaja competitiva. La universidad, por lo tanto, debe desarrollar estos elementos de una manera mutuamente incluyente.

1.4. Creación del Conocimiento

Para Nonaka et al. (1996), la creación del conocimiento es la capacidad que tiene una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, diseminarlos en toda la organización y plasmarlos en productos, servicios y sistemas. El conocimiento generado, compartido y socializado dentro de la organización incrementa su productividad.

Por lo expuesto, es trascendental la creación del conocimiento, la cual dentro del área administrativa de la universidad se crea a través de un proceso sistémico, mediante la reflexión crítica y la interpretación de los aprendizajes obtenidos a nivel individual, grupal y organizativo.

Este conocimiento es interiorizado por los miembros de la organización, convirtiéndolo en un conocimiento implícito basado en hábitos, experiencias y aspectos culturales y en un conocimiento explícito que puede ser articulado, codificado y almacenado.

Dentro de la universidad se presentará la creación del conocimiento siempre y cuando la institución sea capaz de desarrollar ambientes de aprendizaje, constituidos por condiciones organizacionales y actitudes de las personas hacia el aprendizaje.

Este ambiente se logrará dando paso al aprendizaje organizacional a través de intervenciones específicas que creen nuevos conocimientos. De modo que en la medida que el conocimiento se difunda en la organización, esa base de aprendizaje también se desplegará y permitirá, a su vez, volver a crear nuevo conocimiento en una permanente interacción del conocimiento creado y del conocimiento existente en la organización.

En definitiva, la creación del conocimiento al interior del área administrativa de la universidad se debe sustentar en el desarrollo de ambientes de aprendizaje que faciliten la creación del conocimiento, fruto del aprendizaje, y en el impulso de la interacción de estos saberes dentro de la organización.

1.5. Transferencia del Conocimiento

La transferencia del conocimiento es un proceso de difusión cognitiva que se da entre individuos u organizaciones. La difusión de conocimiento se presenta como un flujo de información o experiencia que se disemina entre los miembros de una organización con el fin de mejorar su desempeño.

Según Nonaka et al. (1996), la transferencia de conocimiento se asocia a la transformación que se origina en la naturaleza propia del conocimiento, es decir, que para transferir el conocimiento se requiere pasar de un nivel implícito, que es innato al conocimiento de los individuos, a un conocimiento explícito que se logra a través de una codificación del mismo dentro de la organización.

Dentro del área administrativa de la universidad se transfiere el conocimiento a través de diferentes estrategias institucionales, alineadas a la filosofía organizacional.

Existen ambientes propicios sustentados en espacios físicos como aulas, salones, laboratorios y bibliotecas en los que se originan seminarios, talleres, cursos, mesas de trabajo, entre otros.

La transferencia del conocimiento debe ser abordada como parte de la filosofía organizacional universitaria y debe orientarse a fomentar la participación activa y propositiva de todos los integrantes de la organización. El conocimiento organizacional parte de la integración y de la eficacia de herramientas de información y comunicación.

En este sentido, la comunicación formal e informal juega un rol protagónico en la transferencia del conocimiento, pero también es vital el rol desempeñado por los directores departamentales sobre la creación y el desarrollo del aprendizaje. Es necesario, por lo tanto, que se considere a la transferencia del conocimiento como un compromiso individual y colectivo que acelere el proceso de inteligencias múltiples y que contribuya a la universidad de manera adecuada en la constitución de una organización moderna y destinada a solucionar los problemas de la sociedad.

Concretizando, la transferencia de conocimiento dentro de la universidad generará confianza, compromiso y apreciación mutua entre colaboradores, dinamizando la capacidad organizacional de pensar y mejorar, generando un impacto social positivo, por lo que es importante consolidar una cultura organizacional tendiente a fortalecer este proceso.

Categoría 2: Niveles de Aprendizaje

2.1. Autonomía en la Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se debe escoger entre dos o más alternativas. Moody (1983) describe al proceso de toma de decisiones como un circuito cerrado que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo. Posteriormente, se analizan las posibles alternativas y

sus consecuencias y, una vez identificadas las alternativas, el encargado de tomar las decisiones evalúa de manera crítica cada una de estas, considerando sus ventajas y sus desventajas.

Dentro del área administrativa de la universidad, se evidencia el aprendizaje organizacional en un nivel individual, conociendo las opiniones individuales de cada colaborador y otorgándole la oportunidad de decisión en su accionar.

Concomitante a lo expuesto, es importante señalar que este aprendizaje individual, dentro del área administrativa universitaria se impulsa en el conocimiento de ideas y propuestas de cada empleado, consintiéndoles individualmente la capacidad de autosupervisión y autocontrol con el fin de mejorar los procesos.

Es necesario entender que no se puede promover el aprendizaje individual si no se permite al colaborador tomar decisiones autónomas, enmarcadas en la filosofía organizacional y basadas en el compromiso, la flexibilidad de los planes, la certeza de objetivos, la cuantificación y el impacto humano.

En síntesis, el área administrativa de la universidad debe poseer colaboradores que tomen decisiones, basados e influenciados por conocimientos previos, ya que la posesión de una experiencia anterior cambia la conducta frente al problema, generando competencias más efectivas en el proceso de toma de decisiones.

2.2. Equipos de Trabajo Multidisciplinares

Según Aguilar Molares y Vargas Mendoza (2010), el equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas con habilidades complementarias que se caracterizan por poseer objetivos comunes, aceptación de roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos, espontánea colaboración y ayuda mutua, cohesión, afinidad e identificación, conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales.

Un equipo de trabajo es por lo tanto un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias, directamente relacionadas entre sí, que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por el cual se consideran mutuamente responsables.

En consecuencia, el aprendizaje grupal requiere de verdaderos equipos de trabajo que participen e intercambien sus experiencias para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

Dentro del área administrativa de la universidad, el aprendizaje grupal surge del trabajo en equipo de las diferentes unidades y por su naturaleza lleva ventaja sobre el aprendizaje individual y organizacional. Estos equipos de trabajo generan habilidades y destrezas complementarias y relaciones intrapersonales basadas en el compromiso y la lealtad que sustentan el aprendizaje grupal.

En el área administrativa de la universidad, los diferentes equipos de trabajo multidisciplinar, apoyados por el aprendizaje grupal, han generado algunos productos como el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, los planes operativos, los procesos de evaluación y la coevaluación del desempeño laboral.

Sin embargo, es imprescindible señalar que el fortalecimiento del aprendizaje grupal dentro de la universidad dependerá en gran medida de la formación de equipos de trabajo heterogéneos y democráticos, comprometidos con la filosofía organizacional. Estos equipos de trabajo deberán poseer liderazgo y responsabilidades compartidas, productos colectivos, destrezas complementarias y compromiso hacia una misma meta.

2.3. Interacción Social

El individuo se conceptualiza en una interacción permanente con el medio en el que se desenvuelve. Ni el individuo ni el medio por separados son suficientes para

explicar su desarrollo cognitivo, ya que a través de la interacción de ambos se configura el aprendizaje.

Así, de acuerdo con Roselli (2007), el trabajo en colaboración representa un contexto privilegiado en el que los participantes no solo pueden confrontar sus puntos de vista y construir una real intersubjetividad, sino también nutrirse de los beneficios de la colaboración en sí misma: el andamiaje y la ayuda mutua, la estimulación recíproca, la ampliación del campo de acción, la complementación de roles y el control entre los sujetos de sus aportes y de su actividad.

Por otro lado, sobre el estudio de los procesos sociocognitivos Psaltis et al. (2009) reconocen tres generaciones. La primera generación, apoyada en los estudios de Doise y Mugny, en 1983, se basa en demostrar que la interacción social genera mayor progreso cognitivo individual, en comparación con el trabajo solitario. La segunda generación, apoyada por los trabajos de Perret Clermont y Bell, en 1991, se propone incorporar el análisis del propio proceso interactivo y en especial de la comunicación dialógica, dejando en segundo plano la consideración de sus efectos cognitivos individuales. La tercera generación, fundamentada en los trabajos de Sorsana y Trgnon, en 2011, se sustenta en una concepción epistémica o cognitiva del sujeto hacia una concepción del mismo actor psicosocial.

Sobre la base de lo expuesto, se puede explicar que dentro del área administrativa de la universidad existe una interacción social en la que los diferentes miembros de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, actúan de manera horizontal en la generación y la transferencia de conocimiento, permitiendo la interacción de los sujetos involucrados en el aprendizaje. Se toman en cuenta las competencias, las habilidades y las destrezas individuales de los colaboradores y se suman a ellas las competencias grupales, integrando experiencias y sapiencias que aporten sinérgicamente conocimientos compartidos.

A pesar de ello, es una tarea fundamental para la universidad reflexionar y entender al pensamiento y aprendizaje colectivo como un proceso contextualizado y mediatizado por posiciones sociales de los integrantes de la organización que interactúan y ejercen acciones de influencia social.

Categoría 3: Modelos Mentales

3.1. Mentalidad Propositiva

Para Senge (1995) los modelos mentales son las imágenes, los supuestos y las historias que se tienen en la mente sobre el mundo, sobre uno mismo, sobre los demás y sobre las instituciones, sin las cuales sería imposible enfrentarse al entorno. Ello hace que muchas ideas que pueden ser consideradas excelentes jamás se llevan a la práctica dado que existe una brecha entre lo dicho y lo hecho. De este modo, nuevos conceptos e ideas no se ejecutan porque chocan con profundas imágenes internas sobre el funcionamiento del mundo, las mismas que limitan la manera de pensar y de actuar.

Pero, los modelos mentales no únicamente determinan el modo de interpretar el mundo, sino también el modo de actuar. Es así que Argyris y Schön (1978) señalan que aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan, sí se comportan en congruencia con sus modelos mentales.

Afortunadamente, en el área administrativa de la universidad se están desarrollando modelos mentales propositivos que favorecen el aprendizaje organizacional y esto se refleja en el compromiso y la colaboración del personal a través de sus conocimientos, experiencias, habilidades y creencias en este proceso, mostrando un elevado sentimiento de pertenencia en un ambiente laboral óptimo en el que predomina la calidad humana y el bienestar de todos los servidores.

Las diferentes unidades administrativas poseen colaboradores que respetan la opinión ajena y que inducen el aprendizaje organizacional a través de paradigmas propositivos.

Una tarea fundamental para el área administrativa de la universidad es la de entender que algunos modelos mentales de los colaboradores pueden conspirar contra los esfuerzos para el desarrollo del aprendizaje organizacional. Es esta razón que se debe socializar la importancia y los beneficios individuales y colectivos del aprendizaje organizacional a fin de que los funcionarios dirijan sus actitudes reflexionadas a través de una mentalidad propositiva hacia la acción.

3.2. Adaptación al Cambio

El cambio es un proceso mediante el cual se pasa de un estado a otro, ocasionando modificaciones o alteraciones de la realidad. El cambio está presente en todas las actividades humanas y sociales con el objeto de generar nuevos estados que favorezcan a sus actores. La resistencia al cambio es natural y se presenta por el temor a lo desconocido, por la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio y por una visión demasiado parcializada del cambio.

La generación del aprendizaje organizacional dentro del área administrativa de la universidad es un cambio que genera resistencia en un reducido número de actores, presentada a través de un modelo mental negativo, especialmente de aquellas personas que laboran en la institución por más de dos décadas y cuyos paradigmas mentales se encuentran anquilosados. Estos individuos, de acuerdo al estudio realizado, presentan visiones individuales que no les permiten despojarse de sus esquemas mentales tradicionales, limitando e inhibiendo el proceso de aprendizaje organizacional. Para ellos, este cambio despierta sentimientos negativos y consideran al aprendizaje organizacional como algo que no les conviene o que les obliga a moverse

fuera de su zona de confort, generando desacuerdos, incertidumbres, pérdida de identidad y la supuesta necesidad de trabajar más.

En consecuencia, es trascendental el sostener e impulsar el aprendizaje organizacional, venciendo esta resistencia al cambio y permitiendo que los individuos inmiscuidos en este proceso se adapten al mismo. A tal fin, es vital socializar la importancia y los beneficios individuales y colectivos del aprendizaje organizacional dentro de la universidad, a través de una comunicación efectiva.

En suma, el aprendizaje organizacional debe ejecutarse a través de un proceso bien conducido, creando y desarrollando una actitud y una mentalidad abierta y con plena adaptabilidad a este cambio.

Categoría 4: Liderazgo

4.1. Liderazgo Participativo

El liderazgo es la capacidad que poseen los individuos para persuadir, motivar e influir en sus colaboradores en la consecución de un objetivo común. Esto significa que quien ejerce el liderazgo posee cualidades internas y externas que lo distinguen de los demás. Dentro de las cualidades internas están, entre otras, el carácter, la madurez, la aptitud emocional, la creatividad, la cultura, la responsabilidad, la lealtad, el compromiso y la abnegación. A su vez, las cualidades externas están representadas en el conocimiento, las relaciones externas, la estructuración organizacional, los equipos de trabajo, etc.

Según Alles (2012), el liderazgo participativo es la acción de liderar con un estilo democrático, en el que la toma de decisiones y las estrategias son debatidas y decididas entre el líder y el grupo.

En vista de las premisas anteriores, puede afirmarse que el estilo de liderazgo que se presenta en el área administrativa de la universidad es el participativo, ya que

quienes ejercen el rol de líderes en el proceso de aprendizaje organizacional designan tareas, buscan el bien grupal, incentivan al grupo, escuchan opiniones y ofrecen ayuda a los colaboradores.

El papel de los líderes en el proceso de aprendizaje organizacional se fundamenta en permitir la participación democrática de todos los miembros del área administrativa de esta institución, valorando sus aportes individuales y gestionándolos para generar y transferir los conocimientos en toda la universidad. Son notables las políticas participativas emanadas por los líderes, las mismas que motivan e incentivan el desarrollo del aprendizaje organizacional.

Por lo expuesto, es necesario realizar los esfuerzos necesarios para que se mantenga este estilo de liderazgo, generando sentimientos de responsabilidad dentro de los grupos, con críticas y motivaciones objetivas y limitadas a los hechos, en el que las ideas innovadoras y las propuestas de cambio sean bien recibidas, analizadas y puestas en práctica luego de un debate democrático y constructivo.

4.2. Liderazgo Transformacional

Las organizaciones hoy por hoy están adoptando la tendencia a desplazarse más allá de modelos técnicos burocráticos, verticales y jerárquicos a modelos que abarcan facetas culturales, morales y simbólicas, tendientes a transformar las instituciones. Por lo tanto, aparece un nuevo liderazgo carismático, transformativo, visionario, inclusivo, flexible, grupal, comunitario y democrático, que se sustenta en ejercer un liderazgo a través de significados compartidos como la visión, la cultura y los compromisos organizativos.

Al respecto, Bryman (1996) apunta que está surgiendo un liderazgo transformacional que posee una connotación orientada a la participación y a la

flexibilidad en la organización, en donde la visión, la cultura y el compromiso son las dimensiones teóricas más significativas.

Mientras, en el área administrativa de la universidad se acentúa el compromiso por parte de los líderes y de los colaboradores en desarrollar el aprendizaje organizacional tanto a nivel individual, grupal e institucional. Se generan acciones sinérgicas mediante las cuales se impulsa y se mejora la gestión del talento humano y el proceso de aprendizaje, siendo el soporte para la toma de decisiones estratégicas acertadas. Así mismo, se posee la perspectiva de que a través de estos procesos cognitivos se crean activos intangibles, fuente de valores competitivos diferenciadores para la universidad.

Sin embargo, es necesario que dentro de la aplicación de este liderazgo transformacional se desarrolle una filosofía organizacional participativa que estimule intelectualmente a los colaboradores, proporcionando nuevas ideas y enfoques, prestando mayor atención, respeto y consideración individualizada a todos los miembros de la organización y promoviendo en ellos una cultura colaborativa.

En concreto, el líder transformacional debe articular una visión universitaria compartida y socializada, logrando el compromiso de los miembros de la institución. Es imprescindible que se oriente a transformar las creencias, las actitudes y los sentimientos de los colaboradores, influyendo no solo en la estructura organizacional sino también en la cultura de sus seguidores.

Categoría 5: Cultura Organizacional

5.1. Empoderamiento

El empoderamiento es entendido como un proceso cognitivo, conductual y afectivo. Así, para Mechanic (1991) el empoderamiento es un proceso en el que los individuos aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus esfuerzos y resultados

de vida. A su vez, Montero (2003) define al empoderamiento como el proceso mediante el cual los miembros de una organización desarrollan capacidades conjuntas y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos.

Dentro del área administrativa de la universidad, la cultura institucional ha sido empoderada por parte de los funcionarios y media en el aprendizaje organizacional. Esta cultura es considerada y valorada como acorde a las actuales necesidades de la institución, influenciando de manera positiva en este proceso. La cultura de las diferentes unidades administrativas se alinea a la cultura organizacional y se la gestiona de tal manera que es asimilada, entendida y compartida por los miembros de la organización.

Por consiguiente, en la institución son evidentes las prácticas de aprendizaje individual y grupal y existe predisposición por parte de los funcionarios a compartir conocimientos a través de una cultura empoderada, utilizando la cooperación y el trabajo en equipo. Adicionalmente, los miembros de estas áreas participan activamente en la toma de decisiones, por medio de adecuados procesos de liderazgo, motivación y empoderamiento cultural.

Concomitante a lo expuesto, es trascendental realizar los esfuerzos a fin de mantener el empoderamiento cultural universitario tanto a nivel individual como grupal, ya que este elemento logra intervenir favorablemente en el aprendizaje institucional.

De igual manera, los paradigmas facilitadores del aprendizaje organizacional deben convertirse en elementos bases de una verdadera cultura institucional y corresponde su gestión de tal manera que sean empoderados por todos, con la meta de impulsar el desarrollo del proceso cognitivo universitario.

5.2. Alineación Estratégica – Cultural

La alineación estratégica – cultural es el grado de consistencia y coherencia que existe entre la planificación estratégica, la cultura, las actividades y las tareas que se realizan en el proceso de ejecución de dichos cursos de acción, tendientes a alcanzar los objetivos organizacionales.

Esta alineación permite sincronizar y unificar los esfuerzos hacia la consecución de la filosofía organizacional, contribuyendo en la toma de decisiones coherente y prioritaria en las diferentes áreas organizacionales, incrementando a la vez la satisfacción y la productividad de los empleados.

Un elemento importante para que exista una alineación estratégica – cultural es necesario que se entienda de manera correcta la estrategia organizacional, a efectos de lograr una unidad de objetivo en las diferentes áreas funcionales, distinguiendo los puntos críticos que impactan negativamente sobre la estrategia y la cultura organizacional. De este modo, el objetivo perseguido es tomar decisiones correctas que garanticen el alcance de las metas propuestas.

Ventajosamente, dentro del área administrativa de la universidad es evidente una alineación entre la filosofía organizacional y la cultura institucional, la misma que se expresa en la lealtad, la honestidad, la responsabilidad, la rectitud, el compromiso, la tolerancia, la humildad y la buena fe que son elementos de la cultura que, además de estar concebidos y expresados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, son conocidos, empoderados y aplicados en las tareas diarias de los colaboradores, ya que engloban el sentir individual y colectivo de los funcionarios y de la universidad.

No obstante, es necesario destacar que la universidad debe realizar los esfuerzos necesarios para desarrollar un ambiente apropiado que permita crear y mantener una cultura organizacional que habilite el dar respuesta oportuna y adecuada

a los cambios frecuentes del entorno y fortalecer así el proceso de aprendizaje organizacional.

En conclusión, el entorno de la universidad, al igual que el de las diferentes organizaciones, debe acrecentar el proceso de aprendizaje organizacional a través de la alineación estratégica – cultural, en vista de que la dinámica de cambio genera estímulos e influencias que afectan directamente en la conducta de cada individuo y consecuentemente en la gestión cognitiva institucional.

5.3. Gestión de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional debe gestionarse de tal manera que permita el involucramiento, el apoyo y el crecimiento de las personas para que participen en el mejoramiento del desempeño organizacional.

Esta gestión debe fomentar el perfeccionamiento de los colaboradores a fin de que se comprometan en el progreso institucional, a través de la ejecución de procesos adecuados, produciendo, a la vez, bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades sociales.

En el caso de la universidad, la cultura universitaria se halla plasmada en el enunciado de los valores y los principios constantes en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y se ha logrado socializar y compartirla entre los diferentes funcionarios de la organización.

Esta cultura, sin embargo, está orientada a la consecución de los valores y los principios, sin que se aproxime al desarrollo del aprendizaje organizacional universitario.

La cultura organizacional debe gestionarse a través de la creación y la transferencia de costumbres, tradiciones, valores y principios organizacionales, apoyados en fuertes contingentes de liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y

reconocimiento laboral y creación de un entorno vital para todos los funcionarios del área administrativa universitaria.

El aprendizaje organizacional es un proceso holístico y sinérgico y su aplicación exige del concurso decidido de la cultura. Es más, se requiere que el aprendizaje organizacional se incorpore como parte de la cultura organizacional de la universidad.

En rigor, nuevos paradigmas para comprender la estructura, comportamiento y evolución organizacional deben basarse en la dinámica propia de las actividades internas de la institución, por lo que el reto es obtener una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de conocimiento dentro de la universidad. Este reto debe sustentarse en estrategias de orientación, buenas prácticas y evaluación de la efectividad organizacional.

Características de la Nueva Concepción del Aprendizaje Organizacional

La presente investigación devela características trascendentales del aprendizaje organizacional en el contexto del área administrativa universitaria y propone algunas reformas a la manera de contextualizarlo. El conocimiento que surge de esta investigación, con base en los aportes teóricos y fenomenológicos, genera nuevos escenarios que aportan para el tratamiento del aprendizaje organizacional en el área administrativa universitaria.

El conocimiento emergente sobre el aprendizaje organizacional se describe en la Tabla 9.

Tabla 9

Características de las categorías emergentes del aprendizaje organizacional

Categorías	Categorías emergentes	Características
1. Transferencia del conocimiento	1.1. Gestión del conocimiento	Crea y disemina sapiencias
		Contiene la generación y la transferencia de saberes

Categorías	Categorías emergentes	Características
		<p>Interpreta el entorno y actúa sobre él</p> <p>Puede ser autogenerado, externo y cooperativo</p> <p>Utiliza medios y recursos para su difusión</p> <p>Produce diferencias competitivas y comparativas</p>
	1.2. Activo intangible	<p>Genera competitividad y valor organizacional</p> <p>Se basa en la introspección y en la responsabilidad individual y colectiva</p> <p>Surge de la alineación de la filosofía institucional universitaria con todas la unidades</p> <p>Se apoya en el trabajo en equipo, la toma de decisiones participativas y el rol de los líderes</p> <p>Contiene al conocimiento implícito, explícito y relacional</p>
	1.3. Ventaja competitiva	<p>Genera atributos con cierta superioridad sobre las demás instituciones del sector</p> <p>Crece en razón del valor que la universidad sea capaz de generar</p> <p>Requiere eficiencia, alcance y flexibilidad en la integración del conocimiento</p>
	1.4. Creación del conocimiento	<p>Incrementa la productividad y la satisfacción laboral</p> <p>Contiene al conocimiento implícito y explícito</p> <p>Exige de ambientes de aprendizaje y actitudes personales hacia el aprendizaje</p> <p>Se sustenta en la permanente interacción entre el conocimiento creado y el existente</p>
	1.5. Transferencia del conocimiento	<p>Transita del nivel implícito al nivel explícito</p> <p>Demanda de ambientes propicios y adecuados</p> <p>Utiliza la comunicación formal e informal y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación</p> <p>Se apoya en el rol de los directores departamentales</p> <p>Se sustenta en el compromiso individual y colectivo</p>

Categorías	Categorías emergentes	Características
2. Niveles de aprendizaje	2.1. Autonomía en la toma de decisiones	Requiere conocer las opiniones individuales de los colaboradores, otorgándoles la oportunidad de decisión en su accionar
		Exige el conocimiento de ideas y propuestas individuales y de capacidad de autosupervisión
		Se basa en conocimientos y experiencia previos
	2.2. Equipos de trabajos multidisciplinares	Precisa de habilidades complementarias y objetivos comunes
		Exige relaciones intrapersonales basadas en el compromiso y la lealtad
		Depende de formación de equipos heterogéneos y democráticos
2.3. Interacción social	Demanda trabajo colaborativo para construir una realidad intersubjetiva	Se nutre de los beneficios de la colaboración en sí misma
		Genera mayor progreso cognitivo individual que el trabajo solitario
		Incorpora a la comunicación dialógica
	Demanda trabajo colaborativo para construir una realidad intersubjetiva	Se nutre de los beneficios de la colaboración en sí misma
		Se mediatiza a través de las posiciones sociales de los integrantes de la organización
3. Modelos mentales	3.1. Mentalidad propositiva	Determina el modo de interpretar el mundo y el modo de actuar
		Se refleja en el compromiso y la colaboración del personal
		Genera un elevado sentimiento de pertenencia institucional
	3.2. Adaptación al cambio	Dirigen las actitudes reflexionadas de los funcionarios hacia la acción
		La resistencia al cambio es natural por el temor a lo desconocido
		Requiere de socialización de los beneficios individuales y colectivos del aprendizaje organizacional
4. Liderazgo	4.1. Liderazgo participativo	Precisa desarrollar una actitud y una mentalidad abierta y adaptable al cambio
		Posee características innatas y adquiridas

Categorías	Categorías emergentes	Características
5. Cultura organizacional		Utiliza un estilo de dirección democrático
		Designa tareas, busca el bien grupal, incentiva al grupo y escucha opiniones
		Valora los aportes individuales y genera y transmite conocimiento
		Emplea un debate grupal democrático y constructivo
	4.2. Liderazgo transformacional	Ejerce un liderazgo a través de significados compartidos
		Sus dimensiones teóricas son la visión, la cultura y el compromiso
		Impulsa y mejora los procesos cognitivos individuales, grupales y organizacionales
		Requiere del desarrollo de una filosofía organizacional participativa que estimule intelectualmente a los colaboradores
	5.1 Empoderamiento	Debe orientarse a transformar las creencias, las actitudes y los sentimientos de los funcionarios
		La cultura debe ser considerada y valorada acorde a las necesidades institucionales
		Se logra a través la cooperación y el trabajo en equipo
	5.2. Alineación estratégica – cultural	Impulsa el desarrollo del proceso cognitivo universitario
Genera coherencia entre la planificación estratégica, la cultura, las actividades y las tareas		
Permite sincronizar los esfuerzos hacia la filosofía institucional		
5.3. Gestión de la cultura organizacional	Se expresa en lealtad, honestidad, responsabilidad, compromiso, tolerancia, humildad y buena fe	
	Debe permitir el involucramiento, el apoyo y el crecimiento de los colaboradores	
	Fomenta el perfeccionamiento de los funcionarios y su compromiso con el progreso institucional	
		Se halla plasmada en los valores y principios del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Categorías	Categorías emergentes	Características
		Se orienta a la filosofía institucional y no al desarrollo del aprendizaje organizacional
		Debe gestionarse a través de creación y transferencia de costumbres, tradiciones, valores y principios
		El aprendizaje organizacional debe incorporarse como parte de la cultura organizacional universitaria

Las características obtenidas sobre el aprendizaje organizacional demuestran que el mismo debe ser analizado a través de varios enfoques y perspectivas actualizadas, siendo abordado de una manera holística, en las que el eje del aprendizaje constituye al individuo como motor de cambio organizacional.

En síntesis, la transferencia de conocimiento, los niveles de aprendizaje, los modelos mentales, el liderazgo y la cultura organizacional deben propiciar el conocimiento institucional como un activo intangible, fuente de ventajas competitivas institucionales perdurables en el tiempo.

Teorización de la Gestión Pública del Área Administrativa Universitaria

La gestión pública del área administrativa universitaria en Ecuador, su estudio epistémico, las unidades de significancia y la correspondiente interpretación, generaron las siguientes categorías emergentes que son las bases para una nueva teorización:

Categoría 6: Gestión Pública

6.1. Indicadores de Gestión Pública Cualitativos

Los indicadores son una representación sintetizada de la realidad, pero no son la realidad a la cual intentan representar. Simbolizan una parte de la realidad que es considerada importante por el investigador.

Los indicadores óptimos son aquellos que dotan de información necesaria para apoyar el proceso de toma de decisiones, midiendo y controlando dicho proceso.

La gestión pública a lo largo del tiempo se ha centrado exclusivamente en la utilización de indicadores cuantitativos, ya que por su propia forma de cálculo, aportan objetividad, aunque son sujeto de interpretaciones diversas. La mayor objetividad de un indicador cuantitativo se relaciona con la parcialidad de la información que recoge.

Por su parte, los indicadores cualitativos miden las opiniones, las percepciones y las experiencias personales. La mayor subjetividad de un indicador cualitativo le proporciona a la organización una gran riqueza informativa, generando una alta capacidad de síntesis. Los indicadores cualitativos permiten conocer lo que es importante para las personas y detectar los efectos no deseados o los elementos que faltan para mejorar la calidad de un proceso.

En consecuencia, es importante que la gestión administrativa universitaria, utilice indicadores cuantitativos y cualitativos a fin de mejorar sus procesos, conociendo al mismo tiempo las percepciones de los funcionarios. Pero, en el área administrativa de la universidad, la gestión se sustenta en normativas y procedimientos burocráticos cuyos resultados se miden exclusivamente con indicadores cuantitativos de eficiencia, sin considerar las verdaderas necesidades, criterios y percepciones del personal.

Se propone entonces que la gestión pública del área administrativa deje de ser rígida y que más bien se enfoque en dar un salto cualitativo que lleve al crecimiento organizacional. Este propósito puede contemplar como indicadores cualitativos para la gestión del aprendizaje organizacional, entre otros, a: el nivel de satisfacción de los empleados respecto al aprendizaje organizacional universitario, el nivel de aceptación de los involucrados en este proceso y la percepción de los empleados sobre la eficiencia del aprendizaje organizacional.

6.2. Organización Horizontal

La organización horizontal plantea nuevas y novedosas formas de ejecutar el trabajo: reducción de los niveles jerárquicos, descentralización de todos los niveles, trabajo por equipos, nueva formación, evaluación integral del desempeño, fusión de las operaciones y de las comunicaciones. Todos estos elementos están destinados a generar una organización más flexible, eficiente y que se adapte a las necesidades actuales.

La gestión pública moderna, que actualmente está anquilosada, debe transformarse de manera radical y dar paso a una organización horizontal que se sustente en procesos y no en funciones. Para ello es necesario reducir los niveles jerárquicos a través de la utilización de equipos de trabajo multidisciplinarios, maximizando los contactos y la asociatividad con los grupos de interés.

En estas organizaciones se debe capacitar a los empleados de acuerdo con un inventario que refleje las verdaderas necesidades de conocimiento, modificando a la vez los sistemas de evaluación del desempeño integral.

Estas consideraciones deben ser asumidas por el área administrativa de la universidad, la cual posee actualmente una organización vertical y burocrática que limita el proceso de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, dentro de esta área la gestión debe ser más flexible y moderna, orientada en apoyar al proceso de aprendizaje organizacional, con lo que es necesario aprovechar oportuna y eficientemente los recursos públicos en programas técnicos de capacitación para el personal.

A fin de que la universidad de ese salto cualitativo y forje bases para emprender y desarrollar la estructura horizontal, deberá: identificar los objetivos estratégicos, definir los procesos clave, organizarse alrededor de los procesos y no de las funciones, eliminar las actividades que no generen valor agregado a los objetivos clave, compactar

funciones y departamentos staff, asignar a cada equipo de trabajo la responsabilidad por la ejecución de cada proceso, crear equipos multidisciplinarios, establecer objetivos específicos de desempeño para cada proceso, otorgar poder de decisión a los equipos y entrenar, evaluar, estimular al personal con sistemas que apoyen la nueva estructura.

Se establece, en consecuencia, que con una estructura horizontal la universidad será más flexible y se adaptará al proceso de aprendizaje organizacional, generando y difundiendo de mejor manera el conocimiento.

6.3. Capitalizaciones de Experiencias Cognitivas

Todas las organizaciones poseen un conocimiento compartido, es decir, un capital del saber, que luego de ser generado deberá ser transmitido a través del aprendizaje organizacional por todas las áreas institucionales.

Por lo expuesto, es trascendental estructurar un compendio de experiencias en torno al aprendizaje organizacional, a fin de ir capitalizando absolutamente todos los aportes de la gestión pública sobre este proceso.

Concretamente, la universidad a través de su gestión pública debe organizarse y capitalizar las experiencias y la adquisición y adaptación del aprendizaje individual, grupal y organizativo y esta es una responsabilidad compartida de las diferentes unidades administrativas y de la administración universitaria como tal.

Características de la Nueva Concepción de la Gestión Pública del Área Administrativa Universitaria

La investigación permitió conocer que la gestión administrativa universitaria sigue un orden jerárquico, burocrático e inflexible, por lo que se requiere la construcción de un nuevo escenario administrativo y gerencial basado en una gestión pública horizontal, a través de nuevos horizontes visionarios que aporten al aprendizaje organizacional.

Las características obtenidas sobre las categorías emergentes de la gestión pública se sintetizan en la Tabla 10.

Tabla 10

Características de las categorías emergentes de la gestión pública

Categorías	Categorías emergentes	Características
6. Gestión pública	6.1. Indicadores cuali-cuantitativos	Los indicadores cualitativos miden las opiniones, las percepciones y las experiencias personales
		Generan una mayor capacidad de síntesis
		Permiten conocer lo que es importante para las personas y detectar los efectos no deseados en un proceso
		Los indicadores cuantitativos son más objetivos y generan interpretaciones diversas
	Propician parcialidad de la información para quien la recoge	
	6.2. Organización horizontal	Se sustenta en procesos y no en funciones
		Permite reducir los niveles jerárquicos a través de equipos multidisciplinares
		Requiere identificar objetivos estratégicos, definir procesos clave, eliminar actividades sin valor, compactar funciones, crear equipos de trabajo y otorgar poder de decisión

Categorías	Categorías emergentes	Características
	6.3. Capitalizaciones de experiencias cognitivas	Demanda generar un compendio de experiencias sobre el aprendizaje organizacional

Es necesario señalar que las universidades públicas deben aprender a aprender y para ello se requiere el cambio de la estructura organizacional vertical, rígida y añeja, para dar paso a estructuras instituciones planas que impulsen el aprendizaje organizacional. Por consiguiente, la gestión pública debe generar capacidades organizativas para aprender y conseguir instituciones inteligentes.

Estrategias para Fortalecer el Aprendizaje Organizacional en el Área Administrativa de las Universidades Públicas de Ecuador

Las instituciones inteligentes, aquellas que han aprendido a aprender, logran obtener en el conocimiento un activo intangible diferenciador y sinérgico.

El aprendizaje organizacional, por lo tanto, debe fortalecerse institucionalmente, a fin de generar y transmitir conocimiento en los niveles individual, grupal y organizacional, generando con ello ventajas competitivas perdurables para la universidad.

Con base en los hallazgos e interpretaciones realizadas en esta investigación y de acuerdo a elementos plasmados en los acápites anteriores, es necesario definir estrategias que fortalezcan el aprendizaje organizacional en las universidades públicas ecuatorianas.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- Identificar de manera reflexiva los factores que restringen el proceso de aprendizaje organizacional. Estos elementos pueden basarse, entre otros, en

la resistencia al cambio, los incentivos y los estímulos deficientes, la desidia de los empleados, el rol del sector público, los objetivos institucionales mal definidos, el entorno, los procesos anquilosados y la cultura organizacional.

- Indagar las causas generadoras de las barreras al aprendizaje organizacional. Estos elementos pueden ser de tipo administrativo, cultural o social.
- Formular cursos de acción para excluir o atenuar las causas generadoras de las barreras al aprendizaje organizacional, los cuales pueden ser mitigados a través de capacitaciones, talleres de involucramiento, comunicación formal, participación activa de los empleados, desarrollo de la cultura organizacional, etc.
- Realizar un cronograma de actividades para ejecutar las actividades destinadas a eliminar o mitigar las barreras que inhiben el proceso de aprendizaje organizacional.
- Proponer un proyecto de ejecución del aprendizaje organizacional a partir del estudio de las necesidades institucionales. Para ello se deben identificar las necesidades de aprendizaje mediante el estudio, entre otros, de: las competencias de los funcionarios, las necesidades cognitivas de los empleados, los inventarios de conocimientos, los canales de comunicación, los cambios de tipo cultural, la transmisión de conocimiento a través de canales de comunicación y el análisis del liderazgo,
- Alinear a la universidad hacia el esquema del aprendizaje organizacional.
- Establecer un banco de conocimiento interactivo disponible de manera fácil y rápida para todos los miembros de la institución

- Crear campañas publicitarias sobre los cursos ofertados institucionalmente, a fin de mejorar las competencias de los funcionarios.
- Generar un buzón de sugerencias virtual e interactivo con el objeto de recibir las propuestas sobre el desarrollo del aprendizaje organizacional.
- Vincular a toda la comunidad administrativa en los procesos de capacitaciones ofertadas por medio del plan anual de capacitación.
- Considerar en la oferta de capacitaciones el inventario de conocimientos propiciados y requeridos. Estos eventos deben ser innovadores y estar relacionados con las actividades que generen valor conductual y cognitivo.
- Organizar un programa de incentivos para los empleados que participen activamente en los procesos de aprendizaje. Estos reconocimientos deben ser públicos.
- Implantar un plan de carrera que considere el conocimiento y la experiencia adquirida por los funcionarios a través del aprendizaje organizacional.

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES FINALES

A pesar de que se existe en una sociedad del conocimiento, el aprendizaje organizacional es un campo de estudios relativamente nuevo en Ecuador. Su conceptualización se fundamenta en lograr organizaciones que puedan aprender, adaptarse a los cambios y desarrollarse de manera efectiva.

Las definiciones dadas por varios autores sobre el aprendizaje organizacional son muchas y coinciden en señalar que el aprendizaje organizacional se presenta en varios niveles, partiendo desde el individual, pasando por el grupal, hasta el organizativo. En las definiciones sobresale el cambio cognitivo y de comportamiento de los participantes, así como la institucionalización de nuevos aprendizajes.

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico con el que la organización interpreta y asimila conocimientos y comportamientos para el logro de su filosofía institucional. Admite dar un paso cualitativo desde el aprendizaje independiente hacia el aprendizaje colectivo e interdependiente con la intención de mejorar las capacidades organizativas. El proceso y el cambio son dos elementos trascendentales en cualquier conceptualización del aprendizaje organizacional y orienta a que la organización aprenda.

Edmondson y Moingeon (2004) señalan que las organizaciones que aprenden se sustentan en un proceso en el cual los miembros de una institución usan de manera activa datos e información para guiar el comportamiento y promover la adaptación de la organización. Por lo tanto, una organización que aprende es aquella que tiene una estrategia de aprendizaje continuo, logrando un nexo y equilibrio entre el desarrollo del empleado y el desarrollo organizativo.

Todas las organizaciones aprenden y este aprendizaje puede ser positivo o negativo, intenso o leve. Es decir, no existen organizaciones que no aprendan, independientemente de lo que se haga o se deje de hacer al respecto. Por ello, es trascendental que la tarea de quienes componen una institución se fundamente en hacer que ese aprendizaje sea lo más beneficioso posible para toda la organización y para la sociedad en su conjunto.

Concomitante a lo expuesto, es menester señalar que no existen las organizaciones inteligentes en un sentido pleno. Pueden existir instituciones que se acerquen a este ideal, pero en un sentido absoluto no se puede aseverar que una organización es inteligente o que vaya a continuar siéndolo en el transcurso del tiempo. Al respecto, Senge (1995) señala que las organizaciones que aprenden son únicamente un ideal al que se aspira.

Entonces, es importante destacar que las organizaciones aprenden “haciendo”, debido a que la repetición de determinadas actuaciones organizacionales conduce a la creación de rutinas que favorecen o dificultan el accionar del funcionamiento orgánico institucional. Por otro lado, existen situaciones en algunas organizaciones en las que no pueden superar los obstáculos y las limitaciones que se oponen al aprendizaje por cuanto no son capaces de afrontarlos, debiéndose este particular a la profundidad de arraigo de conductas defensivas en la institución.

En suma, el aprendizaje organizativo deseable se sustenta en conocimientos, habilidades y comportamientos enmarcados en valores institucionales como la honestidad, la solidaridad, la transparencia, la vocación de servicio, la profesionalidad, entre otros. Este aprendizaje debe presentarse de manera individual y gestionarse de manera propicia, considerando que las instituciones no aprenden como un todo y que cualquier cambio tiene su origen en un cambio netamente personal.

Ahora bien, desde el punto de vista teórico, este trabajo develó que las investigaciones realizadas sobre el aprendizaje organizacional aglutinan algunos enfoques trascendentales con características y visiones propias, los cuales son: el conocimiento, la detección de errores, los significados compartidos, el cambio, el procesamiento de la información, la interacción y la organización que aprende. Este último es el de mayor trascendencia actual, ya que señala que el aprendizaje es un proceso mediante el que las organizaciones son capaces de crear, organizar y transferir nuevo conocimiento.

Aparte, se consideró que las perspectivas del aprendizaje organizacional han ido evolucionando a través del tiempo, partiendo en su génesis de una perspectiva de aprendizaje adaptativo, para posteriormente originar perspectivas de cambio, ventaja competitiva, información procesada, procesos dinámicos, sociales y estructurales, hasta concebir al aprendizaje organizacional como un proceso condicionante que requiere de transferencia de conocimientos, modelos mentales, niveles, liderazgo y cultura para su desarrollo.

Otro aspecto importante es que a través del paradigma interpretativo, que es cualitativo, humanista, fenomenológico y subjetivo, se interpretó la realidad social y la naturaleza del aprendizaje organizacional en el área administrativa de la universidad, considerando la orientación institucional al conocimiento, los medios de transferencia de conocimiento empleados, el desarrollo de los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional, los modelos mentales positivos y negativos existentes, el rol de los líderes, su compromiso y su influencia en el aprendizaje, la mediación de la cultura en este proceso, sus elementos y socialización, así como el papel de la gestión pública y los cambios requeridos para impulsar el aprendizaje organizativo.

Así, por medio de la hermenéutica se desarrolló un constructo teórico interpretativo del aprendizaje organizacional en el área administrativa de las

universidades públicas de Ecuador, develando que las unidades de significancia que fueron consideradas de manera exclusiva por el aprendizaje organizacional incluyen los medios de transferir conocimiento, los modelos mentales positivos, el aprendizaje individual, el aprendizaje organizativo, la influencia de aprendizaje, los elementos de la cultura y los modelos mentales negativos. A su vez, de manera conjunta tanto el aprendizaje organizacional como la gestión pública abordaron las unidades de significancia correspondientes a: la orientación al conocimiento, el aprendizaje grupal, el rol de los líderes, la mediación en el aprendizaje, los cambios requeridos para el aprendizaje organizacional, el compromiso con el aprendizaje, el papel de la gestión pública y la socialización de la cultura.

En síntesis, la investigación aporta al conocimiento a través de la generación de conceptos nuevos sobre el aprendizaje organizacional y la gestión pública del área administrativa universitaria. Estos conceptos se desprendieron de una triangulación entre las contribuciones teóricas, fenomenológicas e interpretativas del investigador, originando características propias y relevantes de cada concepto.

Es así que el aprendizaje organizacional se conceptualiza como un activo intangible que gestiona conocimiento a través de la creación y transferencia del mismo, convirtiéndose en una ventaja competitiva organizacional. Requiere en sus niveles individual, grupal y organizativo de la dotación de autonomía en la toma de decisiones individuales, de la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios y de la interacción social respectivamente. Se sustenta en el desarrollo de una mentalidad propositiva por parte de los colaboradores y de la adaptabilidad al cambio, se apoya en el liderazgo participativo y transformacional y en la gestión de la cultura organizacional que fomente el empoderamiento y la alineación estratégica cultural.

A su vez, la gestión del área administrativa de las universidades públicas debe enfocar su accionar en una nueva concepción basada en el empleo de técnicas, valores

y principios que garanticen la eficiencia. Requiere sustentar la medición de su accionar a través de la formulación de indicadores cuali-cuantitativos que permitan conocer no solo cifras, sino también la percepción y las experiencias de los colaboradores, dando paso, de forma simultánea, a una organización de carácter horizontal que se sostenga en procesos y no en funciones y que capitalice las experiencias cognitivas individuales, grupales y organizativas.

Igualmente, el estudio permitió revelar que el aprendizaje organizacional dentro del área administrativa de la universidad posee algunos factores que facilitan su accionar, los mismos que en orden de repetición, según los versionantes, son: los medios para transferir el conocimiento, la orientación al conocimiento, los modelos mentales positivos, el desarrollo del aprendizaje grupal, el rol de los líderes y la mediación de la cultura. Por otra parte, los factores que limitan el aprendizaje organizativo son los modelos mentales negativos y el rol actual de la gestión pública universitaria (Ver anexo C).

En consecuencia, se determinó que el fortalecimiento del aprendizaje organizacional universitario debe sustentarse en estrategias que permitan: a) conocer las causas y eliminar las barreras que dificultan y limitan este proceso, b) ejecutar cursos de acción, considerando los factores que inhiben y limitan su desarrollo y c) preparar a la institución hacia el proceso de aprendizaje organizacional.

Finalmente, este trabajo se constituye en el punto de partida para futuras investigaciones relacionadas al tema. Los nuevos aportes investigativos deberán profundizar y ampliar las interpretaciones efectuadas, considerando, de ser el caso, el desarrollo del aprendizaje organizacional docente universitario, así como la comparación del desarrollo del aprendizaje organizacional entre varias instituciones de educación superior en Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Molares, J. E. y Vargas Mendoza, J. E. (2010) *Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Anand, V., Manz, C. C. y Glick, W. H. (1998). An Organizational Memory Approach to Information Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 796-809.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259063>
- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
<https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.
- Baiget Solé, J. (2015). *El Rol del Conocimiento Propio en la Organización* [Tesis de doctorado no publicada, Universitat Obettra de Catalunya].
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Editorial Consultores Asociados.
- Barnett, W. P. y Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245>
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrera Corominas, A. (2016). *La transferencia de los aprendizajes adquiridos en comunidades de práctica en la administración pública* [Tesis de doctorado no publicada, Universidad Autónoma de Barcelona].

- Blanco Rosales, H. (2005). *Estudio preliminar sobre Aprendizaje Organizacional en empresas cubanas: Crecer desde el conocimiento*, pp. 261-280. Editorial Ciencias Sociales.
- Bontis, N., Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal Management Studies*, 39(4), 437-470.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. y Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Available to Measure and manage Intangible Resource. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bruce Kogut, U. Z. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organizational Science*, 3(3), 383-397.
<https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Bryman, A. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. Sage Publications.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications Ltd.
- Cangelosi, V. E. y Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
<https://doi.org/10.2307/2391412>
- Cardona López, J. A. y Calderón Hernández, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos Administración*, 19(32), 11-43.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67.

- Castañeda, D. I. y Fernández Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254.
- Castañeda Zapata, D. I. y Pérez Acosta A. M. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24(1 y 2), 3-15.
- Castañeda, L. W. (2000). *Intrafirm Knowledge Transfer: a Review and Assessment of Current Research*. Annual Academy of Management Meeting, Toronto.
- Cavaleri, S. y Fearon, D. (1996). *Managing in Organizations that Learn*. Blackwell Publishing.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Choi, B. y Lee, H. (2002). An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance. *Information y Management*, 40(5), 403-417. [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00060-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00060-5)
- Conde Martínez, R. A. (2017). *¿Cuáles son las principales características de los gerentes modernos que permite identificarlos como líderes en el siglo XXI en las organizaciones?* [Tesis Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/16695>
- Constitución de la República del Ecuador. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Cook, S. D. N. y Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 355-372. <https://doi.org/10.1177/1056492611432809>

- Cook, S. D. N. y Brown, J. (1999). Bridging epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400. <https://doi.org/10.1287/ORSC.10.4.381>
- Crossan, M. y Guatto, T. (1996). Organizational learning research profile. *Journal Organizational Change Management*, 9(1), 107-112.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cuadrado Ebrero, A. y Valmayor López, L. (1999). *Teoría Contable. Metodología de la Investigación Contable*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cuervo García, A. (1999). *Introducción a la Administración de Empresas*. Civitas.
- Cuesta Santos, A. (2000). The learning organization: la Organización que Aprende? *Revista Cubana de Psicología*, 17(3). <https://link.gale.com/apps/doc/A146893236/IFME?u=anon~dee0d7e0&sid=googleScholar&xid=8d92ce86>
- Cuesta Santos, A. (2003). *Hacia una organización que aprende: una experiencia cubana*. Memorias 7mo. Taller Internacional de Gestión Tecnológica, La Habana, Cuba.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- Daft, R. L. y Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. <https://doi.org/10.2307/258441>
- Daft, R. L. y Huber, G. P. (1987). How organizations learn: A communication framework. En N. DiTomaso y S. L. Bacharach (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 5, pp. 1-36). JAI.

- Damiani, L. F. (1997) *Epistemología y Ciencia en la Modernidad: el traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela.
- Davenport, T. H. y Pruzak, L. (2001). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Day, G. S. (1994). Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, 36(4), 9- 31. <https://doi.org/10.2307/41165764>
- Denzin, N. K. y Lincon, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1-34). Sage Publications.
- Di Maggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. y Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal Management Studies*, 33(3), 361-379.
- DiBella, A. J. y Nevis, E. (1998). *How Organization Learning. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. Jossey Bass.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Collins.
- Duncan, R. y Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 75-123.
- Easterby-Smith, M. P. V. y Araujo, L. M. (1999). Organizational learning: current debates and opportunities. En M. Easterby-Smith, L. Araujo y J. Burgoyne (Eds.), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* (pp. 1-21). Sage.
- Easterby Smith, M., Crossan, M. y Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.

- Edmondson, A. y B. Moingeon. (1996). When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage. En B. Moingeon and A. Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage.
- Edmondson, A. y Moingeon, B. (2004). From organizational learning to learning organization. En C. Grey y E. Antonacopoulou (Eds.), *Essential readings in management learning* (pp. 21-37), Sage.
- Encinas Orozco, F. C. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales*, (30), 10-17.
- Enríquez Martínez, A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.
- Estatuto Orgánico Sustitutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi (2016). Consejo de Educación Superior. Quito.
- Estévez, A. M. y Blutman, G. E. (2004). El modelo burocrático inacabado después de las reformas de los 90: ¿funcionarios, gerentes o sobrevivientes? *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(25), 1-25.
- Fernández de Morgado, N. (2008). Aprendizaje organizacional en la Universidad Simón Bolívar según gerencia media: Comparación entre dos divisiones. *Paradigma*, 29(2), 55-80.
- Fernández Gil, J. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero* [Tesis Doctoral, Universidad de Murcia]. Digitum, Repositorio Institucional - Universidad de Murcia.
- Fernández Valdés, M. de las M. (2007). Hacia una organización de aprendizaje. *ACIMED*, 16(5). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001100012&lng=es&tlng=es

- Fernández Valdés, M. de las M. y Núñez Paula, I. A. (2007). Metodología para el estudio de las necesidades de información, conocimiento y aprendizaje en las bibliotecas y centros de documentación de salud. *ACIMED*, 15(4).
- Fernández-Satto, V. R. y Vigil-Greco, J. I. (2007). Clusters y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América Latina. *Economía, sociedad y territorio*, 6(24), 859-912.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fischman, G. E. (2008). Las Universidades Públicas en el Siglo XXI. Grandes expectativas, algunas promesas y muchas incertidumbres. *Universitas humanística*, (66), 239-270. <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n66/n66a14.pdf>
- Fourez, G. (2008). *Como se elabora el conocimiento: La epistemología desde un enfoque socioconstructivista*. Narcea.
- Friedman, R. (2003). La gestión pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen. Hacia un sector público inteligente y en constante aprendizaje. *Documentos de Facultad* (5), 1-66.
- Friedman, H. H., Friedman, L. W. y Pollack, S. (2005). Transforming a University from a teaching organization to a learning organization. *Review of Business*, 26(3).
- Gadamer, H. (1984). *Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca.
- García Cali, E., Solís Mota, M., Prieto Pulido, R. y Hernández Ariza, O. (2018). Aprendizaje organizacional. Una aproximación en Universidades Públicas en K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, y J. C. Acosta Prado, (Eds.), *Gestión del Conocimiento y Capacidad de Innovación* (pp. 77-104). Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- García-Morente, M. (2000). *Lecciones Preliminares de Filosofía*. Ediciones Encuentro.

- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión* (24), 195-224.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2010). Estudio Descriptivo sobre el Aprendizaje Organizacional, en Brasil, Colombia y República Dominicana. *Investigación Administrativa*, 39(106), 18-53.
- Gnyawali, D. R. y Stewart, A. C. (2003). A Contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning process, and types of learning. *Management Learning*, 34(1), 63-89.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.
- Goh, S. y Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)
- Goh, S. y Ryan, P. (5-6 de abril de 2002). *Learning capability, organizational factors and firm performance*. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Atenas, Grecia.
- Gómez Castanedo, S. (1996). *El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las instituciones educativas. Aspectos teóricos* [Tesis de Maestría, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas].
- Gómez Castanedo, S. (2003). El aprendizaje organizacional y el capital intelectual. *Folletos Gerenciales*, (1).
- González García, A. y Parés Ferrer, M. (2011). Tendencias del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Cuba. *Gestión del Conocimiento. Energía para el desarrollo*, 2(5).

- Gore, E. y Dunlop, D. (2006). *Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Granica.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Greenwood, R. y Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1002-1054.
- Guns, B. y Anundsen, K. (1996). *Aprendizaje organizacional: como ganar y mantener competitividad*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn en P.C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp.3-27). Oxford University Press.
- Hedlund, G. (1994): "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, 15(número especial Iss), 73-90.
- Hedlund, G. y Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan en P. Lorange, B. G. Chakravarthy, J. Roos y H. Van de Ven (Eds.), *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation* (pp. 117-144). Brasil Blackwell.
- Hernández Darias, I. (2011). *Tecnología de Aprendizaje Organizacional sustentado en la gestión del conocimiento para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano en grupos de empresas* [Tesis Doctoral, Centro Universitario José Antonio Echeverría].
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, M. y Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hicks, P. (2010). *Ingeniería Industrial y Administración. Una nueva perspectiva*. CECSA.

- Huber, G. (1991). Organizational learning: A guide for executives in technology critical organizations. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 821-832.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.
- Johansson, U., Eklov, G., Holmgren, M. y Martesson, M. (1998). *Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard*. Stockholm School of Business.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). Using the balanced Scorecard as a Strategic management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2006). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Keliner, A. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje: Realidades sobre la transformación*. Oxford University Press.
- Kim, D. H. (1993). The Link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 37-50.
- Klimecki, R. y Lassleben H. (1998). Model of organizational learning: Indications from an empirical study. *Management Learning*, 29(4), 405-430.
<https://doi.org/10.1177/1350507698294002>
- Laihonen, H. (2006). Knowledge flows in self-organizing processes. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 127-135.
- Lamenta, P. (2018). *Constructo teórico de la gestión de los procesos gerenciales desde la teoría de la burocracia en el contexto de la Universidad de Carabobo*. Universidad Yacambú.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1976). *Organización y Ambiente*. Editorial Labor.

- Lee, S., Courtney, J. F. y O'Keefe, R. M. (1992). A system of organizational learning using cognitive maps. *Omega*, 20(1), 23-36. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(92\)90053-A](https://doi.org/10.1016/0305-0483(92)90053-A)
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G. y Rodríguez Calvo, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 14(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008&lng=es&tling=es.
- León Silva, J. M. (2012). *Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Bogotá* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional de Colombia.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt, B. y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- Ley Orgánica de Educación Superior (2010). *Registro Oficial Suplemento 298*, de 12 octubre de 2010.
- Linares Borrell, M. de los A. (2003). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional: Una experiencia a través de la Planeación Estratégica. *Folleto Gerenciales*. Ediciones CCED.
- López, P. y López, J. (2003). Qué es aprendizaje organizativo? *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Universidad Mayor de San Marcos.
- López Camps, J. y Leal Fernandez I. (2002) *Cómo aprender en la sociedad de conocimiento*. Ediciones Gestión 2000.
- López Sánchez, J. A., Santos Vijande, M. L. y Trespalcios Gutiérrez, J. A. (2008). Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 81-137.

- López Trujillo, M. y Castaño Zapata, R. A. (2008). *Tejiendo el Puente: Un sistema regional para una región que emerge*. Manizales, Universidad de Caldas.
- Luzón, M. D., Comorera, V., Balbastre, F. y López, S. (2001). *Aprendizaje Organizativo y Creación de Conocimiento: Un Modelo Dinámico Integrador de Ambas Corrientes*. XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, España.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x>
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill.
- Marr, B. y Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital en B. Marr (Ed.), *Perspectives on Intellectual Capital* (pp. 28-41). Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Marsick, V. y Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Gower Press.
- Martínez León, I. y Ruiz Mercader, J. (21-23 de septiembre de 2003). *Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones*. XIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa ACEDE, Salamanca, España.
- Martínez León, I. y Ruiz Mercader, J. (2004). *Medida del Aprendizaje en las organizaciones y su Influencia sobre los resultados*. XIV Congreso Nacional de ACEDE, Murcia, España.
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 7-33.
- Mayorca, R. (2007). *Dimensiones del aprendizaje organizacional en la universidad venezolana*. Universidad Simón Bolívar.

- McGraw, K. L., McMurrer, D. y Bassi, L. (2001). *The learning Capacity Index: A Measurement System for Linking Capacity to Learn and Financial Performance*. 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canadá.
- Mechanic, D. (Febrero de 1991). *Adolescents at risk: New directions*. Séptima Conferencia Anual de Políticas de Salud, Universidad de Cornell, Nueva York, Estados Unidos de América.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485-505.
- Mills, D. Q. y Friesen, B. (1992). The learning organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Miner, A. S. y Mezas, S. J. (1996). Ugly-duckling no More: Past and Futures on Organizational Learning Research. *Organization Science*, 7(1), 88-99.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Librería El Ateneo Editorial.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: La tensión entre comunidad y sociedad*. Paidós.
- Moody, P. (1983). *Decision making: Proven methods for better decisions*. McGraw-Hill.
- Moreno-Luzón, M. D., Oltra Comorera, V., Balbastre Benavent, F. y Vivas López, S. (16,17 y 18 de septiembre de 2001). *Aprendizaje Organizativo y Creación de Conocimiento: Un Modelo Dinámico Integrador de Ambas Corrientes*. XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, España.
- Nadler, D., Gerstein, M. y Shaw R. (1992). *Organizational Architecture: Designs for changing organizations*. Jossey-Bass.
- Navas, J. y Guerras, N. (2001). *Administración estratégica*. Civitas.

- Nonaka, L., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology management*, 11(7-8), 833-845.
- Osterhaus Neefe, D. (2001). *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) Accreditation Processes* [Master of Science Degree, University of Wisconsin].
- Pardo-Ramos, O. (2016). El aprendizaje organizacional en las entidades públicas del orden nacional en el Departamento de Bolívar. *Panorama Económico*, 14, 8-82.
- Parker-Follett, M. E. (1960). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Pitman.
- Pérez López, S., Montes Peón, J. M. y Vázquez Ordás, C. J. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Player, S. y Lacerda, R. (2002). *Gerencia Basada en Actividades*. McGraw Hill.
- Ponjuán Dante, G. (2004). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Nuevo Paradigma.
- Prieto, I. M. y Revilla, E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y los resultados organizativos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (32), 47-76.
- Prieto Pastor, I. M. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador* [Disertación doctoral]. Universidad de Valladolid.
- Prieto Pastor, I. M. y Revilla Gutiérrez, E. (2003). *How learning capacity influences on organizational performance: An empirical evidence*. 5° International Conference Organizational Learning and Knowledge, Lancaster University, Reino Unido.

- Psaltis, C., Duveen, G. y Perret Clermont, A. (2009). The Social and the Psychological: Structure and context in intellectual development. *Human Development*, 52(5), 291-312.
- Quiroz, L., Trejo, D. y Navarro, M. C. (2008). Impacto del estilo gerencial participativo en las organizaciones: Caso Fundación para el desarrollo de la Región Centro occidental (FUDECO). *Gerentia*, (12), 27-36.
- Ramírez Cavassa, C. (2014). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Limusa.
- Real Fernández, J. C., Leal Millán, A. y Roldán Salgueiro, J. L. (2006). La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: una revisión. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 153-166.
- Renta Davids, A. I. (2013). *La transferencia del aprendizaje en contextos de formación para el trabajo y el empleo* [Disertación Doctoral, Universidad Rovira i Virgili]. Tesis Doctorals en Xarxa TDX.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.
- Rixon, D. (2010). *The Balanced Scorecard as a stakeholder report for public sector agencies*, 48- 54.
- Rodríguez de Padrón, K. (31 de marzo de 2017). *Virtudes necesarias para ser un buen Gerente. Gerentes, Líderes y Paradigmas*.
<http://amhfmaestriaengerenciaempresarial.blogspot.com.co/2017/03/virtudes-necesarias-para-ser-un-buen.html>
- Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis*. FEDUPEL.
- Rojas, B. (2014). *Investigación Cualitativa. Fundamentos y praxis*. FEDUPEL.

- Rojas, V., Torres, R. y Arapé, E. (2001). Postmodernidad: lógicas organizacionales, lógicas tecnológicas en R. Lanz (Compilador), *Organizaciones Transcomplejas*. IMPOS MOT/CONICIT.
- Román-Masedo, L. (2001). La cultura organizativa y la ética pública en B. Olias (Ed.), *La Nueva Gestión Pública* (pp. 223-252). Prentice Hall.
- Romme, S. y Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Roosen, G. (1990). La Universidad y los Retos del Futuro. En *Actas de Diálogo Internacional* (pp. 25-28). Ediciones Equinoccio.
- Roselli, N. (2007). El aprendizaje colaborativo: Fundamentos teóricos y conclusiones prácticas derivadas de la investigación en M.C. Richaud y M.S. Ison (Eds.), *Avances en investigación en ciencias del comportamiento en Argentina* (Vol. I, pp. 481-498). Universidad del Aconcagua.
- Sánchez, J. (2001). *Aprendizaje visible, tecnología visible*. Ediciones Dolmen.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass Publishers.
- Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. Limusa.
- Schwandt, D. y Marquardt, M. (2000). *Organization learning*. CRC Press.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). *Informe sobre la metodología de distribución de recursos destinados anualmente por parte del estado a favor de las universidades y escuelas politécnicas públicas que reciben rentas y asignaciones del estado y su aplicación para el año 2020*. Quito, Ecuador.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (2020). *Reporte del Sistema de Administración Financiera e-SIGEF 2013-2019*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Shaw, R. B. y Perkins, D. N. (1991). Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*, 9(4), 1-12.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x>
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Skerlavaj, M. y Dimovski, V. (2007). Towards network perspective of intra organizational learning: bridging the gap between acquisition and participation perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2, 43-58.
- Slater, S. y Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Stable Rodríguez, Y. (2007). *Metodología para el Aprendizaje Organizacional para el desarrollo de las competencias de los Equipos de Proyectos de Ciencia e Innovación Tecnológica*. V Encuentro de Investigadores, Medellín, Colombia.
- Stable Rodríguez, Y. (2012). *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica* [Tesis Doctoral, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas].
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key of management innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63-64.
- Stivers, B. P., Covin, T. J., Hall, N. G. y Smalt, S. W. (1998). How non financial performance measures are used. *Management Accounting*, 79(8), 44-49.

- Suñe, A. (2004). *El Impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones* [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña].
- Templenton, G. F., Lewis, B. R. y Snyder, C. A. (2002). Development of measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Thompson, J. (1967). *Organization in action*. McGraw-Hill.
- Tippins, M. J. y Sohi, R. S. (2003). It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Prentice Hall.
- Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization: dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Ulrich, D., Jick, T. y Von Glinow, M. A. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-67.
- Valdes, L. (2002). *La re-evolución empresarial del Siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa*. Norma.
- Van de Ven, A. y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vega Almeida, R. L. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *ACIMED*, 14(6).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000600009&lng=es&tlng=es.
- Vera, D. y Crossan, M. (2000). Organizational learning, knowledge management, and intellectual capital: An integrative conceptual model en M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.) *The Handbokk of Organizational Learning & Knowledge Management* (pp. 122-141). Blackwell.

- Watkins, K. y Marsick, V. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Survey)*. Partners for the Learning Organization.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Random House.
- Weick, K. E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1, February), 116-123.
- Wilpert, B. (1995). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.
- Woodward, J. (1953). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

A. Ejes Temáticos de la Entrevista

Categoría	Desarrollo de la entrevista
Transferencia de conocimiento	¿El área administrativa de la Universidad está orientada hacia el esquema de aprendizaje organizacional? Argumente la existencia de políticas, espacios y medios para la realización de la transferencia de conocimiento.
Niveles de aprendizaje	¿Detalle cómo se presenta el aprendizaje organizacional de manera individual, grupal y organizacional en su área administrativa? ¿Existe interacción entre estos tres niveles?
Modelos mentales	¿Los funcionarios de su área administrativa ayudan, a través de sus conocimientos y experiencias, a cumplir con la filosofía organizacional? ¿Cómo se manifiesta esta ayuda?
Liderazgo	¿Existe liderazgo en su área administrativa para impulsar, motivar y persuadir a los funcionarios al aprendizaje organizacional? Detalle el rol que cumplen los líderes en los procesos de aprendizaje.
Cultura organizacional	¿La cultura organizacional es dirigida para el aprendizaje organizacional del área administrativa? ¿Qué elementos de la cultura corporativa influyen en los procesos de aprendizaje?
Gestión Pública	¿Para incentivar el aprendizaje organizacional en el área administrativa, qué cambios de políticas públicas y políticas organizacionales se deben adoptar?

B. Resumen de Segmentos Codificados

Código	Segmentos codificados
<p>Transferencia del conocimiento\</p> <p>Orientación al conocimiento</p>	<p>Sí, el área administrativa sí está orientada al esquema del aprendizaje organizacional.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 3 - 3 (0)</p> <p>área administrativa está enfocada en la transferencia del conocimiento a través del aprendizaje organizacional porque aprovecha el conocimiento y la opinión de sus colaboradores en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 10 - 10 (0)</p> <p>Se trabaja en equipo para crear conocimiento a través de interacciones colaborativas y creativas.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 12 - 12 (0)</p> <p>Hoy se le ve al conocimiento no solo como una información acumulada en bases de datos estáticas sino más bien como el elemento clave para apoyar y sustentar técnicamente la toma de decisiones.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 13 - 13 (0)</p> <p>Considero que sí. El aprendizaje organizacional es un tema muy trascendental dentro del área administrativa.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 16 - 16 (0)</p> <p>la formación integral, tanto a nivel nacional como internacional, direccionadas a satisfacer las necesidades de fortalecimiento que requieren las áreas administrativas para su mejoramiento</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 16 - 16 (0)</p> <p>el aprendizaje organizacional una cultura que facilita todo desarrollo y de esta manera no se detienen los procesos.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 16 - 16 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>El área administrativa está orientada al constante aprendizaje y transferencia del conocimiento con valor productivo que implica asumir un triángulo que toma como bases la formación, investigación e innovación.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 19 - 19 (0)</p> <p>La misión de la Universidad asume institucionalmente el triángulo del conocimiento desde dos grandes objetivos: por un lado, la responsabilidad social institucional y por otro, el compromiso de transformar el conocimiento en valor diferenciador, incidiendo en la competitividad y facilitando la innovación, la creatividad y el desarrollo cultural, social, científico y tecnológico.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 19 - 19 (0)</p> <p>La educación, la innovación y la investigación se relacionan y el aprendizaje organizacional se convierte en objetivo estratégico para la transferencia del conocimiento.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 20 - 20 (0)</p> <p>la guía y orientación de los gestores administrativos propende a la inducción y capacitación del personal</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 21 - 21 (0)</p> <p>Estas acciones en su conjunto se orientan y facilitan la toma de decisiones, creando la oportunidad de solucionar inconvenientes sin afectar el proceso administrativo.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 22 - 22 (0)</p>
	<p>Las instituciones públicas deben orientarse a la transferencia del conocimiento y entender que este mecanismo será el generador de ventajas competitivas y diferencias trascendentales basadas en el desarrollo de un activo intangible.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 9 - 9 (0)</p> <p>su rol debe enfocarse en la generación y desarrollo del conocimiento</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>pleno, como fuente sinérgica para la obtención de los resultados propuestos.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 14 - 14 (0)</p>
<p>Transferencia del conocimiento\ Medios de transferir el conocimiento</p>	<p>Políticas de capacitación nacionales e internacionales a través del plan anual de capacitación</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 5 - 5 (0)</p> <p>Políticas de profesionalización del personal administrativo.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 6 - 6 (0)</p> <p>se disponen de medios económicos representados en el presupuesto y medios infraestructurales como aulas, talleres y laboratorios que favorecen la transferencia del conocimiento.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 7 - 7 (0)</p> <p>el departamento de educación continua que oferta cursos y capacitaciones permanentes a todos los miembros del área administrativa de la Universidad, según sus necesidades.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 8 - 8 (0)</p> <p>Existen gestores de conocimiento que son responsables de sustentar y desarrollar el aprendizaje a través de la creación de un ambiente laboral óptimo y comprometido.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 11 - 11 (0)</p> <p>Otro medio empleado en la transferencia del conocimiento son las herramientas digitales a través del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 13 - 13 (0)</p> <p>planes y estrategias de capacitación que se implantan a través de cursos y seminarios internos y externos dirigidos al personal administrativo.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 14 - 14 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>La comunicación formal juega un rol protagónico en la transferencia de conocimiento. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 15 - 15 (0)</p> <p>uso de algunos medios necesarios y de factores económicos, materiales, humanos para promover espacios de adquisición o consolidación de nuevos conocimientos y capacidades Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 16 - 16 (0)</p> <p>La transferencia de conocimiento se realiza permanente a través del departamento de educación continua que oferta cursos y capacitaciones a todos los miembros del área administrativa de la Universidad. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 18 - 18 (0)</p> <p>en cualquier ambiente administrativo se dispone de un manual de funciones y un manual de subrogación Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 21 - 21 (0)</p> <p>se cuenta con un plan de capacitación debidamente financiado. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 21 - 21 (0)</p> <p>El trabajo en equipo y la utilización de la tecnología se constituyen en herramientas fundamentales para la transferencia de conocimientos, así como la comunicación formal Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 22 - 22 (0)</p> <p>Para transferir el conocimiento existen medios digitales que actualmente han tomado realce en cuanto a la difusión de aprendizajes, se ha destinado varias plataformas para cumplir este cometido. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 23 - 23 (0)</p>
	<p>La universidad fomenta el aprendizaje organizacional a través de</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>herramientas como el correo electrónico institucional, internet, redes sociales, biblioteca virtual.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 9 - 9 (0)</p>
<p>Niveles de aprendizaje\ Aprendizaje organizacional</p>	<p>Existe un nivel de aprendizaje organizacional. Esto se ejemplifica cuando todos los empleados se vinculan a los diferentes procesos institucionales, en los que participan los niveles directivos, asesores y personal operativo.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 8 - 8 (0)</p> <p>Se presenta una interacción entre los niveles de aprendizaje</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 9 - 9 (0)</p> <p>oportunidad de competitividad que presenta el aprendizaje organizacional al permitir que todo el personal se relacione con la comunidad universitaria durante las actividades académicas, investigativas, de vinculación y de gestión.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 12 - 12 (0)</p> <p>La interacción entre estos niveles es evidente y se refleja en el trabajo colectivo que busca debilitar esquemas mentales que no permiten avanzar a la organización en el desarrollo de este ámbito.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 13 - 13 (0)</p> <p>A mi parecer este conocimiento dentro de la universidad, es creado y adquirido a través de la interacción del aprendizaje en sus diferentes niveles y facilita la consecución de metas institucionales.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 16 - 16 (0)</p> <p>Cuando las relaciones de los estamentos administrativos son horizontales, todos aprenden, volviéndose el trabajo diario en una constante retroalimentación</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 21 - 21 (0)</p> <p>El aprendizaje organizacional empieza cuando se toman en cuenta</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>las competencias individuales y a estas se unen las competencias del grupo de toda la organización, integrando experiencias y aprovechando todos los recursos existentes.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 25 - 25 (0)</p> <p>genera aprendizajes significativos con la contribución de todos, lo que conlleva a lograr y alcanzar la misión y la visión institucional.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 25 - 25 (0)</p>
<p>Niveles de aprendizaje\ Aprendizaje grupal</p>	<p>organización de equipos para el apoyo y desarrollo de actividades docentes e investigativas, en las que se comparte el aprendizaje.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 24 - 24 (0)</p>
	<p>Existe trabajo grupal al interior de esta dependencia, ya que se hace por ejemplo un ckeck list para cumplir con las tareas planteadas</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 5 - 5 (0)</p> <p>Los objetivos organizacionales son el producto del consenso académico y administrativo de los protagonistas. Esta dependencia promueve el trabajo en equipos. Es así que por ejemplo el Plan Operativo Anual es realizado en equipo.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 6 - 6 (0)</p> <p>Se conforman grupos de trabajo multidisciplinario, para procesos de evaluación y coevaluación del desempeño, mismos que permiten enriquecer los conocimientos en diferentes áreas.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 7 - 7 (0)</p> <p>al existir grupos de trabajo se evidencia la colaboración estricta de cada participante al formar parte de equipos, que desde su realidad tienen la responsabilidad de planificar, organizar, consensuar, evaluar responsablemente el desarrollo institucional.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 11 - 11 (0)</p> <p>El aprendizaje grupal, se hace presente en un autodescubrimiento de sus potencialidades y estimula la expresión de sentimientos para</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>compartir como equipo Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 15 - 15 (0)</p> <p>Porque el aprendizaje grupal es colaboración, construcción del conocimiento a partir de las necesidades, es así que con esta dinámica grupal e interdisciplinaria se realizan los planes y programas institucionales, los procesos de evaluación para conocer la realidad del desempeño institucional. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 15 - 15 (0)</p> <p>El trabajo en equipo está sustentado por un conjunto de relaciones interpersonales que no interfieren unas con otras sino se complementan, lo cual genera un clima laboral óptimo Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 20 - 20 (0)</p> <p>El aprendizaje colectivo se basa en los equipos de trabajo y en la participación de todos sus miembros en la toma de decisiones Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 24 - 24 (0)</p> <p>sentido profundo de compromiso y lealtad por el cumplimiento de los objetivos grupales. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 24 - 24 (0)</p>
	<p>En el caso de esta institución claramente se puede avizorar el desarrollo del aprendizaje organizacional a nivel grupal Gestión Pública\PREGUNTA 6: 6 - 6 (0)</p>
<p>Niveles de aprendizaje \Aprendizaje individual</p>	<p>mi dependencia facilita a los administrativos la autonomía suficiente para tomar decisiones en su trabajo, a fin de mejorar los procesos y alcanzar las metas. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 3 - 3 (0)</p> <p>Esta unidad se preocupa por conocer las ideas y propuestas individuales del personal administrativo Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 3 - 3 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>Individualmente se otorga a cada profesional la oportunidad de decisión en su accionar, permitiendo que su desempeño sea eficiente para beneficio de la organización Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 10 - 10 (0)</p> <p>se presenta de manera individual cuando las personas aprenden de acuerdo a sus posibilidades personales Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 14 - 14 (0)</p> <p>se obtienen ideas o planteamientos individuales del personal administrativo. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 14 - 14 (0)</p> <p>Esta área impulsa al personal administrativo para que pueda presentar ideas y propuestas individuales, que sirvan para el desarrollo propio y colectivo. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 18 - 18 (0)</p> <p>Se debe respetar la opinión personal Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 19 - 19 (0)</p> <p>el aprendizaje individual se fomenta a través del respeto a los diferentes criterios y opiniones vertidas por los colaboradores según sus experiencias. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 23 - 23 (0)</p>
Modelos mentales\Modelos mentales negativos	<p>el personal que se niega al cambio de esquemas mentales por temor a lo desconocido, todo inicio presenta dudas y temores. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 5 - 5 (0)</p> <p>algunos integrantes de esta dependencia presentan resistencia al cambio debido a sus propias visiones, que por temor a innovar no se despojan de estos esquemas mentales Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 8 - 8 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>detienen el mejoramiento continuo en el desarrollo personal y de la organización. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 8 - 8 (0)</p> <p>un reducido número de colaboradores, quienes laboran alrededor de dos décadas en la institución, ocasionalmente se resisten al cambio inhibiendo y limitando el aprendizaje organizacional. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 16 - 16 (0)</p>
Modelos mentales\Modelos mentales positivos	<p>El aprendizaje organizacional dentro de esta dirección departamental se facilita a través de paradigmas positivos que lo impulsan. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 17 - 17 (0)</p>
	<p>los funcionarios colaboramos con nuestros conocimientos adquiridos para cumplir la filosofía institucional. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 3 - 3 (0)</p> <p>La fidelidad con la institución cumple un papel fundamental así como la ética y el sentido de pertenencia Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 4 - 4 (0)</p> <p>los modelos mentales de esta dependencia son flexibles y permiten un ambiente de trabajo totalmente dinámico y participativo que propende el bienestar Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 4 - 4 (0)</p> <p>predisposición para el cambio en cualquier ámbito. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 4 - 4 (0)</p> <p>los empleados ayudan en el cumplimiento de la filosofía institucional con un sentido de pertenencia al estar claros de la misión y visión organizacional Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 7 - 7 (0)</p> <p>prevalece su experiencia y la predisposición de compartir conocimientos con el grupo de trabajo.</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 7 - 7 (0)</p> <p>se expresa a través de la mística en su trabajo diario y en el cumplimiento de las metas institucionales con eficacia y eficiencia.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 9 - 9 (0)</p> <p>El personal de esta dirección departamental comparte sus habilidades, emociones, conocimientos y experiencias dentro de la organización a través de un ambiente laboral óptimo, enfocado en la calidad humana, bienestar del servidor, reuniones de trabajo participativas y recreativas.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 10 - 10 (0)</p> <p>importancia de tener una mentalidad propositiva basada en el respeto a la opinión ajena y en la fortaleza del trabajo en equipo.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 12 - 12 (0)</p> <p>los funcionarios colaboran a través de sus conocimientos adquiridos de manera formal e informal así como, al cúmulo de experiencias poseídas en el cumplimiento de la filosofía organizacional y en la mejora de los procesos efectuados.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 13 - 13 (0)</p> <p>Existen empleados dentro de esta dependencia susceptibles al cambio y que tienen clara la visión, misión y los objetivos de la institución. Comparten sus creencias y conocimientos con el colectivo facilitando de manera sinérgica la consecución de los resultados planteados.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 14 - 14 (0)</p> <p>El ambiente laboral positivo es fundamental para el desarrollo de la organización y en esta dependencia se puede avizorar calidad humana, bienestar del servidor y compromiso y aporte diario con la universidad.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 15 - 15 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
Liderazgo\Rol de los líderes	<p>los gestores son los directores departamentales quienes ejercen un rol de liderazgo en temas de aprendizaje. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 11 - 11 (0)</p>
	<p>liderazgo orientado desde las autoridades. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 9 - 9 (0)</p>
	<p>juegan un rol muy importante quienes lideran los grupos de trabajo, puesto que deben constituirse en verdaderos líderes y no en simples jefes Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 12 - 12 (0)</p>
	<p>El rol que juegan los líderes en el proceso de aprendizaje se enmarca en influir para vencer la resistencia al cambio a través de la socialización de los objetivos organizacionales. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 5 - 5 (0)</p> <p>en calidad de líder ejerzo influencia mediante el diálogo, predisposición y por supuesto persuado con el ejemplo propio. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 8 - 8 (0)</p> <p>No podemos pedir resiliencia a los miembros de un equipo, fundamentalmente debemos pedir comunicación. El liderazgo de una autoridad o mando medio se alcanza en base a la medición de los logros obtenidos por el o los departamentos y para eso quien está al frente debe ser una persona que domine los procesos de su área administrativa, no solo para influir en el personal que con ellos labora sino, para alcanzar resultados eficaces de la acción administrativa del departamento. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 12 - 12 (0)</p> <p>Los líderes institucionales son portavoces de todas las políticas, normas y procedimientos que se instauran desde los organismos de control e influyen al resto de funcionarios Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 14 - 14 (0)</p>
	<p>La cultura organizacional es transmitida formal e informalmente por los</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>líderes institucionales en los diferentes niveles jerárquicos de la institución.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 12 - 12 (0)</p>
	<p>las políticas participativas promulgadas por las autoridades, las mismas que se han constituido en el soporte que lidera un verdadero trabajo en equipo</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 6 - 6 (0)</p> <p>El liderazgo dentro de las instituciones públicas juega un rol protagónico en la capacidad institucional de incentivar y desarrollar el aprendizaje organizacional</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 12 - 12 (0)</p>
<p>Liderazgo\ Compromiso con el aprendizaje</p>	<p>compromiso irrestricto por desarrollar el aprendizaje en todos sus niveles, esto se demuestra en la participación activa de los colaboradores en las diferentes decisiones estratégicas adoptadas por la dirección.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 9 -9 (0)</p>
	<p>Los líderes de la universidad están comprometidos y juegan un rol importante con el aprendizaje organizacional de todos los miembros.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 4 - 4 (0)</p> <p>Quienes lideramos tenemos el compromiso de buscar que todos los miembros del área aprendamos apoyados con estímulos y motivaciones.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 7 - 7 (0)</p> <p>Cada líder de la universidad está comprometido con su trabajo y la función de sus colaboradores se alinea al aprendizaje colaborativo. Entendemos que el aprendizaje organizacional permitirá a la institución desarrollar activos intangibles que se constituirán en valores competitivos diferenciadores.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 10 - 10 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>Todos los integrantes de las áreas organizativas constantemente se reúnen con los distintos funcionarios y autoridades, realizando sus aportes en cuanto al impulso y mejora de los procesos de aprendizaje</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 14 - 14 (0)</p>
	<p>Las relaciones organizacionales están alineadas de manera sinérgica con la gestión del talento humano y con el aprendizaje.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 10 - 10 (0)</p>
	<p>Los líderes de estas organizaciones deben enseñar con el ejemplo y comprometerse en la capitalización del conocimiento como elemento fundamental para el desarrollo organizacional.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 12 - 12 (0)</p>
Liderazgo\Influencia en el aprendizaje	<p>institución fortalecida con adecuados estilos de liderazgo e información hacen que las áreas administrativas aprendan a aprender.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 21 - 21 (0)</p>
	<p>Los líderes incentivan a los empleados a través del ejemplo, generando criterios argumentativos, consenso y deliberación de criterios y aportes.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 6 - 6 (0)</p>
	<p>el liderazgo permite el desarrollo de capacidades y facilita la toma de decisiones, a la vez que direcciona procesos para lograr objetivos que se alcanzan mediante el aprendizaje.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 7 - 7 (0)</p>
	<p>en mi calidad de líder influyo positivamente a mis colaboradores para que asimilen el aprendizaje como mecanismo generador de ventajas.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 9 - 9 (0)</p>
	<p>La influencia de los líderes de cada área administrativa de la universidad ha sido un factor importante para generar confianza, consensos y aportes para el aprendizaje organizacional.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 11 - 11 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>en conglomerado se realizan los procesos y actividades que influyen y mejoran los aprendizajes de la organización.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 14 - 14 (0)</p>
Cultura organizacional\ Socialización de la cultura	<p>Los funcionarios de esta dirección conocen la misión, visión y los objetivos de la organización</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 9 - 9 (0)</p>
	<p>La cultura organizacional es conocida y compartida por todos los miembros del área administrativa de la universidad.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 3 - 3 (0)</p> <p>los funcionarios administrativos conocen y son parte de la cultura organizacional de la Universidad,</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 8 - 8 (0)</p> <p>la cultura organizacional al ser conocida y practicada por todos los estamentos universitarios, se convierte en un compromiso diario</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 11 - 11 (0)</p> <p>consta en la misión y visión institucional como parte de la planeación estratégica</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 11 - 11 (0)</p>
	<p>La cultura organizacional de las instituciones públicas, también debe ser gestionada a favor del aprendizaje organizacional</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 15 - 15 (0)</p>
Cultura organizacional\ Elementos de la cultura	<p>El aporte diario de los empleados de la institución se basa en la lealtad, honestidad, responsabilidad, rectitud y buena fe.</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 11 - 11 (0)</p>
	<p>Los valores declarados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como el compromiso, tolerancia, responsabilidad,</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>humildad y honestidad influyen positivamente en los procesos de aprendizaje. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 4 - 4 (0)</p> <p>Los valores establecidos en el plan estratégico de la institución, son los elementos que explican cómo y por qué se realizan las cosas que influyen en el comportamiento del personal Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 7 - 7 (0)</p> <p>Los principios axiológicos que son elementos importantes en la cultura organizacional responden a valores trascendentes para el ejercicio administrativo como: el compromiso, la tolerancia, la humildad y la honestidad. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 9 - 9 (0)</p> <p>las conductas de los miembros de la organización, hábitos, costumbres, valores adaptados, mitos, creencias, pensamientos de los líderes, supuestos, misión, visión Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 13 - 13 (0)</p> <p>La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de esta organización. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 14 - 14 (0)</p>
Cultura organizacional\ Mediación en el aprendizaje	<p>La cultura de esta dependencia, está alineada a la cultura organizacional, en tanto y cuanto se propician actividades destinadas a influir en el desarrollo del aprendizaje. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 4 - 4 (0)</p>
	<p>Los paradigmas facilitadores del aprendizaje organizacional deben convertirse en un lapso de tiempo corto en una verdadera cultura corporativa asimilada por todos y que permita el desarrollo de este capital intangible. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 6 - 6 (0)</p>
	<p>Quienes estamos al frente de las direcciones departamentales</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>concebimos que nuestro rol debe repercutir favorablemente en la cultura institucional y en su aprendizaje organizacional Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 4: 13 - 13 (0)</p>
	<p>la universidad tiene una cultura organizacional dirigida al aprendizaje y al cambio. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 3 - 3 (0)</p> <p>La cultura organizacional es acorde a las necesidades actuales de la universidad y de la sociedad e influye positivamente en el aprendizaje. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 5 - 5 (0)</p> <p>La cultura organizacional dirige el aprendizaje organizacional del área administrativa, diferenciando a un individuo de otro en un sistema de actitudes, valores y sentimientos. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 6 - 6 (0)</p> <p>la cultura organizacional influye en el aprendizaje. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 7 - 7 (0)</p> <p>Una relación horizontal sin jerarquías y privilegios motiva el continuo aprendizaje. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 10 - 10 (0)</p> <p>La cultura organizacional está dirigida para todos, lo que permite que se avance en conjunto a los aprendizajes y experiencias en beneficio colectivo. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 13 - 13 (0)</p>
	<p>Es trascendental que se aproveche este elemento en la generación y transferencia del conocimiento. Gestión Pública\PREGUNTA 6: 15 - 15 (0)</p>
Gestión pública\Papel de la	<p>las instituciones públicas deben gestionarse de una manera más horizontal y adaptarse a los cambios que la nueva realidad global</p>

Código	Segmentos codificados
gestión pública	<p>exige, en el que el aprendizaje organizacional se constituye en un elemento diferenciador y generador de valor institucional. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 17 - 17 (0)</p> <p>políticas propias de su entorno y se rigen por las disposiciones emitidas por la universidad y por los organismos reguladores, promoviendo la transferencia de conocimiento. Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 1: 23 - 23 (0)</p>
	<p>debe basarse en la legalidad de los procedimientos reconocidos por la normativa vigente Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 2: 19 - 19 (0)</p>
	<p>los procesos administrativos están definidos a través de leyes, reglamentos, manuales de funciones y por sobre todo experiencia en la toma de decisiones Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 5: 11 - 11 (0)</p>
	<p>La gestión pública está encaminada a satisfacer las necesidades de la población de manera eficiente, por lo tanto, en el campo administrativo debe estar enmarcada en la eliminación de la tramitología y la atención óptima a todos los clientes. Gestión Pública\PREGUNTA 6: 10 - 10 (0)</p> <p>los departamentos y espacios de la Universidad se han abierto a nuevos aprendizajes y formas de cumplir con sus funciones, se encuentran a la par con las necesidades y demandas de sus usuarios, la optimización de procesos y el uso de la ciencia y la tecnología. Gestión Pública\PREGUNTA 6: 11 - 11 (0)</p> <p>la interpretación de la gestión pública apunta a resultados, pero la gestión a más de ser eficiente en resultados debe propender al respeto de todos los integrantes de la organización y basar su accionar en el buen servicio a todos los usuarios. Gestión Pública\PREGUNTA 6: 13 - 13 (0)</p>

Código	Segmentos codificados
Gestión pública\Cambios requeridos para el A.O.	<p>es importante proponer una administración horizontal que genere un clima laboral cálido y eficiente</p> <p>Aprendizaje Organizacional\PREGUNTA 3: 12 - 12 (0)</p>
	<p>debe ser más flexible y moderna y dejar a un lado algunas restricciones presupuestarias para desarrollar programas de capacitación.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 3 - 3 (0)</p> <p>La gestión pública debe generar sistemas abiertos y competitivos que favorezcan el aprendizaje organizacional, pensando que el aprendizaje organizacional genera sinergia en la consecución de resultados.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 4 - 4 (0)</p> <p>El sector público no debe ser burocrático y su organización debe ser horizontal, permitiendo la adopción de nuevas tendencias administrativas como el aprendizaje organizacional.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 5 - 5 (0)</p> <p>debe existir procesos de cambios que deben ejecutar en la gestión pública para fortalecer el quehacer científico a través de mejores procesos de capacitación empleando mejor distribución de los recursos públicos.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 7 - 7 (0)</p> <p>La gestión pública debe adoptar una renovación en nuevas propuestas encausadas al desarrollo social a través del aprendizaje organizacional.</p> <p>Gestión Pública\PREGUNTA 6: 8 - 8 (0)</p> <p>El aprendizaje organizacional debe en forma obligatoria ir armando un vademécum de experiencias que le permita evaluación tras evaluación generar cambios para que su acción a más de ser</p>

Código	Segmentos codificados
	<p>eficiente sea satisfactoria para las partes involucradas en la gestión Gestión Pública\PREGUNTA 6: 13 - 13 (0)</p> <p>Las instituciones públicas deben abandonar esquemas verticales y tradicionales Gestión Pública\PREGUNTA 6: 14 - 14 (0)</p> <p>es importante mejorar el tema presupuestario, dotar de recursos suficientes para que las organizaciones cuenten con los implementos necesarios para su desarrollo, ejercer confianza, normas y procedimientos para todos los integrantes de las organizaciones Gestión Pública\PREGUNTA 6: 15 - 15 (0)</p>

www.bdigital.ula.ve

C. Sistema de Códigos

1 Transferencia del conocimiento	0
1.1 Orientación al conocimiento	14
1.2 Medios de transferir el conocimiento	15
2 Niveles de aprendizaje	0
2.1 Aprendizaje organizacional	8
2.2 Aprendizaje grupal	11
2.3 Aprendizaje individual	8
3 Modelos mentales	0
3.1 Modelos mentales negativos	4
3.2 Modelos mentales positivos	13
4 Liderazgo	0
4.1 Rol de los líderes	10
4.2 Compromiso con el aprendizaje	7
4.3 Influencia en el aprendizaje	6
5 Cultura organizacional	0
5.1 Socialización de la cultura	6
5.2 Elementos de la cultura	6
5.3 Mediación en el aprendizaje	10
6 Gestión pública	0
6.1 Papel de la gestión pública	7
6.2 Cambios requeridos para el A. O.	9

1 Transferencia del conocimiento

Interacción entre personas símbolos y procesos mediante los cuales se intercambian información, conocimientos y habilidades.

1.1 Orientación al conocimiento

Proceso social que se sustenta en el alineamiento de la cultura, formación y eficiencia para el aprendizaje dentro de la organización.

1.2 Medios de transferir el conocimiento

Maneras de adquirir, crear e intercambiar los conocimientos dentro de la organización.

2 Niveles de aprendizaje

Proceso de adquisición y transferencia de conocimiento compartido y ordenado según categoría jerárquica.

2.1 Aprendizaje organizacional

Proceso dinámico de creación de conocimiento generado en la organización a través de sus individuos y grupos.

2.2 Aprendizaje grupal

Conjunto de actividades por las cuales los individuos adquieren, comparten y combinan conocimiento a través de experimentar con otros.

2.3 Aprendizaje individual

Proceso consciente o inconsciente por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información.

3 Modelos mentales

Creencias, supuestos e imágenes que las personas poseen sobre sí mismos, sobre el mundo, sobre las organizaciones y sobre la sociedad.

3.1 Modelos mentales negativos

Modelos mentales que inhiben el aprendizaje.

3.2 Modelos mentales positivos

Modelos mentales que propician el aprendizaje.

4 Liderazgo

Capacidad de influir, motivar y persuadir a los colaboradores en la consecución de objetivos comunes.

4.1 Rol de los líderes

Papel desempeñado por los líderes en el proceso de aprendizaje.

4.2 Compromiso con el aprendizaje

Obligación contraída para la adquisición y aplicación de conocimientos técnicas, valores y creencias.

4.3 Influencia en el aprendizaje

Capacidad de aprender, incentivar y motivar la transmisión de la información.

5 Cultura organizacional

Conjunto de costumbres, creencias y tradiciones propias de la organización.

5.1 Socialización de la cultura

Conocimiento de la cultura a todos los miembros de la institución.

5.2 Elementos de la cultura

Componentes que conforman la cultura.

5.3 Mediación en el aprendizaje

Influencia de la cultura en el proceso de aprendizaje organizacional.

6 Gestión pública

Correcta administración de los recursos estatales para satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

6.1 Papel de la gestión pública

Rol desempeñado por la administración pública en el contexto organizacional.

6.2 Cambios requeridos para el A. O.

Modificación requerida en la gestión pública para el desarrollo del aprendizaje organizacional.

www.bdigital.ula.ve