

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, CUMANÁ, I SEMESTRE DE 2012

ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE UNIVERSIDAD DE ORIENTE, CAMPUS SUCRE, CUMANÁ, I SEMESTER OF 2012

MARÍA DOLORES PEROZA DE MARÍN

Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Delegación de Planificación, Cumaná, Venezuela
E-mail: mperozab@yahoo.es

RESUMEN

El aprendizaje organizacional constituye un proceso continuo, generador de innovación vía la potenciación del talento y la inteligencia de los individuos, que conduce a la construcción de organizaciones que aprenden. El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar la capacidad de aprendizaje organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, de acuerdo a la percepción de dos grupos de docentes adscritos a la Escuela de Ciencias y a la Escuela de Humanidades y Educación. El mismo se basó en el enfoque teórico de Watkins y Marsick (1993, 1996) sobre las dimensiones del aprendizaje en las organizaciones que aprenden. Se trata de una investigación no experimental, descriptiva. Se trabajó con dos poblaciones; una en la Escuela de Ciencias conformada por 177 docentes y otra en la Escuela de Humanidades y Educación constituida por 136 docentes. Mediante el método de muestreo estratificado se obtuvieron dos muestras, una de 49 docentes de la Escuela de Ciencias y otra de 46 docentes de la Escuela de Humanidades y Educación. El instrumento utilizado fue el Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización que Aprende, diseñado por Watkins y Marsick (1997), en una versión traducida, validada por expertos y adaptada para su aplicación en el ámbito universitario venezolano por Mayorca *et al.* (2007). Los resultados arrojan que la capacidad de aprendizaje organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, se ubica en un rango promedio inferior. Asimismo, se determinó que no existe diferencia significativa entre el aprendizaje organizacional de la muestra de la Escuela de Ciencias y de la Escuela de Humanidades y Educación.

PALABRAS CLAVE: organización que aprende, modelo teórico de Watkins y Marsick, capacidad de aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

Organizational learning is a continuous process of strategic use, generator of innovation via the empowerment of talent and intelligence of individuals, which leads to building learning organizations. This study aims to diagnose the organizational learning capacity in the Universidad de Oriente, Sucre Campus, Cumana, according to the perception of two groups of teachers assigned to the School of Sciences and the School of Humanities and Education. It was based on the theoretical approach of Watkins and Marsick (1993, 1996) on the dimensions of learning in studying organizations. This is a non-experimental descriptive research. The work was performed with two populations, one in the school of Sciences conformed by 177 teachers and another in the School of Humanities and Education conformed by 136 teachers. By stratified sampling method two samples were obtained, one composed of 49 teachers from the School of Sciences and another of 46 teachers from the School of Humanities and Education. The instrument used was a questionnaire on the Dimensions of the Learning Organization, designed by Watkins and Marsick (1997), in a version translated, adapted and validated for use in the Venezuelan university realm by Mayorca *et al.* (2007). The results show that organizational learning capacity in the Universidad de Oriente, Sucre Campus, Cumana, is located in a lower average range. It was also determined that there is no significant difference between organizational learning in the samples from the School of Sciences and the School of Humanities and Education.

KEY WORDS: Learning organization, theoretical model of Watkins and Marsick, organizational learning capacity.

INTRODUCCIÓN

El contexto mundial se caracteriza por la presencia de cambios generados por las tecnologías de la información y telecomunicaciones, que han modificando los patrones de comunicación tradicionales, creando así nuevas condicionantes para las organizaciones. La globalización sacude las reglas económicas, los mercados cambian rápidamente y las empresas exitosas crean conocimientos que incorporan a sus productos y servicios. Se impone un nuevo orden económico cuya dinámica productiva está signada por la innovación y la creatividad.

En este nuevo orden económico, el *conocimiento*

se posiciona como el recurso más valioso para las organizaciones, desplazando a los factores tradicionales: tierra, capital y trabajo (Aramburú 1996). Esto plantea un primer reto a las organizaciones: deben aprender a generar valor a través de la creación y transmisión de conocimiento. Por otro lado, la velocidad a la que ocurren los cambios se dirige a un sentido de emergencia en cuanto a la adaptabilidad de las organizaciones para sobrevivir en una sociedad donde predomina la incertidumbre. El *cambio* constituye un segundo reto, atendiendo tanto a su naturaleza como al ritmo con el que sucede.

Ante la necesidad de enfrentar estos retos, los estudiosos del cambio y su impacto en el desarrollo organizacional

coinciden en que el enfoque más comprehensivo lo constituye el **aprendizaje organizacional** (Chiavenato 2006), entendido como un proceso continuo, de uso estratégico, que emplea el conocimiento y el talento de los individuos, orientado al mejoramiento de las acciones conducentes a incrementar el crecimiento y progreso de la organización (Guns 1996, Watkins y Marsick 1996, Bolívar 2000). Este enfoque conduce a la construcción de organizaciones que aprenden, donde la adaptación a los cambios y la modificación de los marcos de referencia para la actuación de los individuos constituyen una forma habitual de comportamiento (Mayo y Lank 2003). La organización que aprende es *“aquella experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones”* (Watkins y Marisck 1993, Garvín 2000); constituye un modelo integrador que favorece el aprendizaje a todos los niveles de la organización (Senge 1999). Incorpora, además del aprendizaje dentro de la organización, la idea de interacción con el entorno, lo cual modifica gran parte de las políticas y estrategias tradicionales de las organizaciones, planteándose como reflexión estratégica cuál es su papel dentro del entorno.

Las universidades constituyen organizaciones de las que se espera cumplan un rol protagónico en el desarrollo de sí mismas y de su entorno. La Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión Acción, proclama en su artículo 13 la necesidad que las instituciones de educación superior *“adopten prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno”*, y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, deben ser de aprendizaje continuo y de alto rendimiento. Sujetas a las mismas presiones que el resto de las organizaciones, las instituciones de educación superior han de transitar el camino de la supervivencia o serán responsables de la decadencia de naciones enteras (Fernández 2008).

La Universidad de Oriente es una institución de gran impacto en el ámbito de la educación superior venezolana, lo cual la compromete no sólo a erigirse como un centro de formación profesional de alta calidad sino que, además, debe rendir un beneficio al sistema social en el que se inserta, dando respuestas efectivas a las demandas de la estructura social que la delimita, basándose en el aprendizaje continuo como línea de pensamiento y actuación.

Para cumplir con este imperativo, le corresponde a la Universidad de Oriente iniciar un proceso de cambio, implementando el aprendizaje organizacional como

estrategia para constituirse en factor del desarrollo social, económico y productivo del país. Sin embargo, implementar el aprendizaje organizacional constituye un proceso a desarrollarse progresivamente, de forma intencional y planificada, partiendo de un diagnóstico sobre la capacidad de aprendizaje actual de la organización (Mayo y Lank 2003). En el caso del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, éste constituye el primer centro de formación profesional a nivel de educación superior en el estado Sucre, con una oferta académica de carreras en distintas áreas de conocimiento, para lo cual cuenta con las siguientes escuelas: Ciencias, Ciencias Sociales, Humanidades y Educación y Ciencias Administrativas. Tal diversidad y la actividad propia de la dinámica universitaria en cuanto a docencia, investigación y extensión, pueden permitir que existan algunas características que evidencien potencialidades a ser consideradas para emprender el proceso hacia una organización que aprende de forma efectiva.

En este orden se ideas se desarrolló la presente investigación, que tuvo como objetivo diagnosticar la capacidad de aprendizaje organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, sede de Cumaná, a partir de la percepción de dos grupos de docentes adscritos a la Escuela de Ciencias y a la Escuela de Humanidades y Educación. Estas escuelas se corresponden con áreas distintas del conocimiento, tradicionalmente consideradas antagónicas, lo cual resulta pertinente porque además del estudio diagnóstico permite comparar las potencialidades con respecto al aprendizaje organizacional en cada una de ellas. Se ha tomando como referente teórico el enfoque de Watkins y Marsick (1993, 1996) de las dimensiones en las organizaciones aprendientes. Estas autoras proponen que el trabajo en la organización puede analizarse en tres niveles: individual, grupal y la organización como un todo; expresándose sobre este particular en los siguientes términos: *“En otras palabras, los individuos aprenden primero como individuos, pero vinculados a los cambios organizacionales, luego aprenden en grupos o equipos que conforman unidades cada vez más grandes”* Watkins y Marsick (1996). La integración de estos niveles y un liderazgo para el aprendizaje son factores mediadores entre las acciones de los individuos y los resultados de la organización.

Por otra parte, en el enfoque de Watkins y Marsick (1993, 1996), se plantean siete dimensiones que deben estar presentes en una organización aprendiente; estas dimensiones (citadas por Yang *et al.* 2004) son:

1. Aprendizaje continuo. El aprendizaje está

incorporado al trabajo para que las personas puedan aprender en el contexto laboral. Existen oportunidades de aprendizaje continuo para todos sus miembros.

2. **Investigación y diálogo.** Las personas adquieren habilidades productivas de razonamiento para expresar sus puntos de vista y la capacidad de escuchar e indagar las opiniones de los otros; se modifica la cultura para apoyar el cuestionamiento, la realimentación y la experimentación.
3. **Aprendizaje en equipo.** El trabajo está diseñado para acceder a los diferentes modos de pensar; se espera que los grupos trabajen y aprendan juntos; la colaboración es valorada y recompensada.
4. **Empowerment.** Las personas están involucradas en establecer, tener e implementar una visión de conjunto. La responsabilidad en la toma de decisiones se distribuye para motivar a la gente a saber el compromiso que tienen.
5. **Sistema integrado.** Procesos de la organización para crear y establecer sistemas que permitan captar y compartir los aprendizajes.
6. **Conexión del sistema.** Las personas son ayudadas para ver el efecto de su trabajo en toda la organización, exploran el entorno y utilizan la información para ajustar las prácticas de trabajo; la organización está vinculada a sus comunidades.
7. **Dirección estratégica.** Los líderes modelan, prestigian y apoyan el aprendizaje; el liderazgo utiliza el aprendizaje estratégicamente para obtener mejores resultados.

Este enfoque ha sido utilizado en investigaciones que constituyen los antecedentes del presente estudio. Tal es el caso del trabajo desarrollado por Fernández (2008), titulado “Aprendizaje Organizacional en la Universidad Simón Bolívar según Gerencia Media: comparación entre dos divisiones”, con el objetivo de describir a la Universidad Simón Bolívar como organización que aprende, en términos de las dimensiones establecidas por Watkins y Marsick (1993, 1996). Asimismo, Mayorca *et al.* (2007), realizaron un trabajo titulado “Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana”, con el objetivo de analizar las dimensiones

del aprendizaje organizacional en la Universidad Simón Bolívar (sede Sartenejas y Litoral).

Con la presente investigación se pretende contribuir a la comprensión de la necesidad de implementar el aprendizaje organizacional en las universidades venezolanas, a fin de incrementar su efectividad. De manera particular, los resultados obtenidos en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, sede Cumaná, conducen a identificar tanto potencialidades a ser explotadas, como áreas débiles que puedan generar metas para el establecimiento de líneas de acción que orienten el diseño y la ejecución de un proceso de cambio planificado.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se trata de un diseño de investigación no experimental, transversal descriptivo. Se trabajó con dos poblaciones; una conformada por docentes ordinarios a dedicación exclusiva adscritos a la Escuela de Ciencias, incluidos en la Programación Académica del I Semestre del año 2012 en el Núcleo de Sucre, sede Cumaná y la otra constituida por docentes ordinarios a dedicación exclusiva adscritos a la Escuela de Humanidades y Educación, incluidos en la Programación Académica del I Semestre del año 2012 en el Núcleo de Sucre, sede Cumaná. En la Tabla 1 se presenta la distribución de la población en la Escuela de Ciencias por departamento y en la Tabla 2 la correspondiente a la Escuela de Humanidades y Educación.

Tabla 1. Docentes ordinarios a dedicación exclusiva en la Escuela de Ciencias de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, por Departamento.

Departamento	Docentes
Biología	39
Matemáticas	38
Bioanálisis	30
Química	27
Informática	20
Física	20
Enfermería	3
Total	177

Fuente: Dirección Escuela de Ciencias. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Programación Académica I Semestre 2012.

Tabla 2. Docentes ordinarios a dedicación exclusiva en la Escuela de Humanidades y Educación de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, por Departamento.

Departamento	Docentes
Educación Integral	37
Filosofía y Letras	32
Idiomas Modernos	30
Currículo y Administración Educativa	24
Psicología e Investigación Educativa	13
Total	136

Fuente: Dirección Escuela de Humanidades y Educación. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Programación Académica, I Semestre 2012.

Se extrajo de cada población una muestra probabilística, que se distribuyó utilizando el proceso de muestreo estratificado. La muestra quedó conformada por 49 docentes en la Escuela de Ciencias y 46 docentes en la Escuela de Humanidades y Educación, tal y como se presenta en las tablas 3 y 4 respectivamente.

Tabla 3. Muestra de los docentes en la Escuela de Ciencias de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, estratificada por Departamento.

Estrato	Departamento	Docentes	Muestra
1	Matemáticas	38	10
2	Informática	20	06
3	Física	20	06
4	Química	27	07
5	Biología	39	11
5	Bioanálisis	30	08
7	Enfermería	03	01
	Total	177	49

Tabla 4. Muestra de los docentes en la Escuela de Humanidades y Educación de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, estratificada por Departamento.

Estrato	Departamento	Docentes	Muestra
1	Filosofía y Letras	32	11
2	Educación Integral	37	13
3	Currículo y Administración Educativa	24	8
4	Idiomas Modernos	30	10
5	Psicología e Investigación Educativa	13	4
	Total	136	46

El instrumento aplicado a la totalidad de la muestra, de manera directa e individual, fue el Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje en la Organización que Aprende, diseñado inicialmente por Watkins y Marsick (1997); pero en una versión traducida, validada por juicio de expertos y adaptada al contexto venezolano; así como modificada para su aplicación en el ámbito universitario por Mayorca *et al.* (2007). En dicha adaptación se determinaron sólo seis dimensiones, ya que la dimensión *Conexión del Sistema* no se manifestó, y el cuestionario quedó integrado por 41 ítems.

Los ítems del cuestionario están organizados en tres bloques: el primero agrupa aspectos del aprendizaje a nivel individual y está compuesto por 13 ítems, el segundo engloba a nivel de grupo/equipo y está compuesto por 6 ítems, el tercero al nivel de la organización y está compuesto por 22 ítems. Todos se evalúan en una escala valorativa de Likert con puntajes asociados a la escala que van desde 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3 (algunas veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre).

En cuanto al procesamiento de datos primarios, éstos fueron codificados y transferidos a una matriz de datos. Esta matriz de datos brutos fue procesada con los programas MS Excel y el paquete estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versión 18) a fin de obtener las medidas y porcentajes de interés.

Con relación a los métodos estadísticos, se determinó la confiabilidad del instrumento mediante el test de consistencia interna Alfa de Cronbach. A fin de examinar la estructura interna del cuestionario y verificar la validez de constructo, se realizó un análisis factorial confirmatorio con el método de componentes principales, criterio de selección de factores con autovalor mayor a uno, método de rotación varimax ortogonal. Para el análisis descriptivo se emplearon las medidas de tendencia central mediana y media; así como los valores máximo, mínimo y la desviación estándar en cuanto a variabilidad. El análisis inferencial se realizó mediante el uso de la prueba *t*-Student para dos muestras independientes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Validez y confiabilidad del cuestionario aplicado

El valor del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach, fue de 0,97 lo cual sugiere un alto nivel de confiabilidad, ya que minimiza el error del instrumento y, en consecuencia, cualquier error se explicaría por la variabilidad de la población.

En cuanto a la validez de constructo del instrumento, los resultados del análisis factorial reflejan una medida KMO de 0,887, lo cual indica que la muestra constituida por un total de 95 individuos es apropiada para llevar a cabo este análisis y el test de esfericidad de Barlett resultó significativo al 1% ($p < 0,01$); la varianza total explicada fue del 71,70%. Para la solución final sólo se consideraron cinco factores de la variable en estudio, **aprendizaje organizacional**, como se observa en la Tabla 5, debido a que se descartaron dos factores que no cumplieron con la condición de parsimonia e interpretabilidad. Consecuentemente, los ítems 4 y 20, vinculados de manera individual a cada uno de estos factores resultaron eliminados, ya que tampoco aportaron mayor consistencia al resto de los factores resultantes cuando se efectuó la prueba correspondiente.

Por otra parte, para garantizar la confiabilidad de los factores, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada uno de ellos, obteniéndose los siguientes valores: a) Factor 1. Empowerment (**EMP**) $\alpha = 0,92$; b) Factor 2. Dirección Estratégica (**DE**) $\alpha = 0,93$; c) Factor 3. Aprendizaje en Equipo (**AE**) $\alpha = 0,89$; d) Factor 4. Investigación y Diálogo (**ID**) $\alpha = 0,90$; e) Factor 5. Sistema Integrado (**SI**) $\alpha = 0,88$.

La constitución de las dimensiones del aprendizaje organizacional coincide parcialmente con los resultados de Watkins y Marsick (1993, 1996, 1997). La diferencia más significativa consiste en que las dimensiones *Aprendizaje Continuo* y *Conexión con el Sistema* no resultaron estar

diferenciadas de las demás, motivo por el cual los ítems para estas dimensiones quedaron distribuidos entre los factores resultantes. En cuanto a la dimensión *Conexión con el Sistema*, ésta tampoco se manifestó en el estudio realizado por Mayorca *et al.* (2007).

El hecho que la dimensión *Aprendizaje Continuo* no se haya diferenciado de las demás indica que, según la percepción de los docentes encuestados, la institución no evidencia la realización de esfuerzos por establecer oportunidades de aprendizaje permanente para los individuos que la conforman, situación ésta que compromete el avance de una institución cuya esencia consiste en generar y transmitir conocimientos a través de sus actividades de investigación, docencia y extensión. Asimismo, en cuanto a la dimensión *Conexión con el Sistema*, el hecho de no estar presente puede sugerir una debilidad en cuanto a la falta de pensamiento sistémico desde dos perspectivas: a partir del interior de la institución y con su entorno externo.

Análisis descriptivo

Los resultados del cuestionario proveen información acerca de la percepción que los docentes tienen de su organización con relación a las acciones de los individuos, los equipos y de la organización en general; las cuales permiten que la organización desarrolle su capacidad de aprendizaje. En la Tabla 6, están contenidos los resultados del análisis por escuela y el promedio de estas medidas.

Tabla 5. Matriz de Componentes Rotados (n = 95).

ÍTEMS	FACTORES				
	EMP $\alpha = 0,92$	DE $\alpha = 0,93$	AE $\alpha = 0,89$	ID $\alpha = 0,90$	SI $\alpha = 0,88$
32. Incentiva a las personas a que piensen global.	,739				
34. Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado	,725				
27. Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma	,695				
33. Considere la opinión del cliente en la toma de decisiones	,672				
29. Apoya a los empleados que toman riesgos	,649				
25. Hace reconocimientos a las personas proactivas	,637				
31. Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar	,616				
26. Permiten a las personas elegir sus asignaciones	,602				
28. Le da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo	,592				
30. La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo	,502				

35. Incentiva a las personas a responder a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización	,573	
05. A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/ profesional	,496	
17. Los equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales	,819	
16. Las dinámicas de grupo se centran en la tarea del grupo y en la relación de trabajo entre sus miembros	,717	
15. En los equipos a los miembros se les trata como iguales, sin importar el puesto, u otras diferencias	,709	
18. Los equipos son retribuidos por sus logros alcanzados	,647	
14. Los equipos tienen la libertad para adaptar sus metas	,618	
19. Los equipos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones	,557	
02. Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras		,762
09. Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar		,747
08. Las personas están dispuestas a una retroalimentación honesta entre unos y otros		,739
06. Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje		632
03. Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje		,625
01. Las personas discuten sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias		,585
13. Las personas crean un ambiente de confianza.		,568
12. Se tratan a las personas con respeto		,565
11. Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros		,558
10. Se incentiva a la gente a que pregunte “¿por qué?” sin importar el puesto dentro de la organización		,382
24. Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.		,782
23. Ofrece cursos de adiestramiento para los empleados		,777
21. Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados.		,692
22. Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado		,604
07. Recompensan a la gente que busca mejorar		,538

Tabla 6. Medidas de tendencia central y variabilidad: Escuela de Ciencias, Escuela de Humanidades y Educación y promedio de ambas.

Medidas de tendencia central y variabilidad	Escuela de Ciencias	Escuela de Humanidades y Educación	Promedio de ambas Escuelas
Media	2,97	3,17	3,07
Mediana	3,08	3,22	3,13
Desviación típica	0,64	0,76	0,70
Máximo	4,1	5,0	4,9
Mínimo	1,7	1,1	1,6

Resultados en la Escuela de Ciencias

Los resultados sugieren que los docentes de la Escuela de Ciencias perciben un grado promedio de actividades relacionadas con el aprendizaje organizacional. El 50% de los individuos encuestados están por encima del valor 3,08 y la mitad restante se situó por debajo de ese valor. En promedio los docentes de esta Escuela se ubican en 2,97 (algunas veces). Asimismo, se desvían de 2,97 en promedio 0,64 unidades de la escala. Hubo docentes que calificaron la organización de manera desfavorable (1,7, casi nunca); así como algunos la calificaron de manera moderada alta (4,1, casi siempre). En promedio la puntuación tiende a ubicarse en valores medios (Tabla 6).

Resultados en la Escuela de Humanidades y Educación

Los resultados de la Tabla 6 reflejan que los docentes de la Escuela de Humanidades y Educación perciben un grado promedio de actividades relacionadas con el aprendizaje organizacional. El 50% de los individuos encuestados están por encima del valor 3,22 y la mitad restante se situó por debajo de ese valor. En promedio los docentes de esta escuela se ubican en 3,17 (algunas veces). Asimismo, se desvían de 3,17 en promedio 0,76 veces. Hubo docentes que calificaron la organización de manera muy desfavorable (1,1, nunca); así como los que la calificaron de manera excelente (5, siempre). En promedio la puntuación tiende a ubicarse en valores medios o altos.

De manera general, los docentes de ambas escuelas perciben un grado promedio de actividades vinculadas al aprendizaje organizacional. El 50% de los docentes encuestados están por encima del valor de 3,13 y la mitad restante se sitúa por debajo de ese valor. En promedio, los docentes se ubican en 3,07 (algunas veces) y se desvían de este valor 0,70 unidades de la escala.

En cuanto a la calificación, hubo docentes que calificaron a la organización de manera muy desfavorable (1,6), así como otros que la calificaron de manera excelente (4,9). La puntuación tiende a ubicarse en valores medios.

Resultados de ambas escuelas en promedio por cada dimensión

En la Tabla 7, se desagregan los resultados por dimensión: las medias de cada escuela y el promedio de las medias de ambas escuelas.

Tabla 7. Medias de las escuelas por dimensión y promedio de las medias de ambas escuelas por Dimensión.

Dimensiones	Escuela de Ciencias	Escuela de Humanidades y Educación	Promedio de las medias
Empowerment	2,76	3,03	2,90
Dirección Estratégica	3,01	3,43	3,22
Aprendizaje en Equipo	3,38	3,46	3,42
Investigación y Diálogo	3,23	3,24	3,24
Sistema Integrado	2,36	2,61	2,49

A partir de los resultados contenidos en la Tabla 7, se observa que las dimensiones con mayor puntuación resultaron ser **Investigación y Diálogo** y **Aprendizaje en Equipo**; mientras que la dimensión con menor puntuación en ambas escuelas resultó ser **Sistema Integrado**. Los resultados sugieren que la Escuela de Ciencias tiene una percepción menos favorable de la organización que la Escuela de Humanidades y Educación. Por otra parte, en ninguno de los casos el promedio de las medias para cada dimensión llegó a alcanzar el valor de 3,5 en la escala, es decir, entre “algunas veces” y “casi siempre”. De manera que el grado de aprendizaje organizacional se ubica en un valor medio. Este resultado evidencia que en las escuelas objeto del presente estudio, los docentes perciben que las actuaciones de sus miembros no la califican como una organización que aprende de manera efectiva.

Análisis inferencial

En esta sección se busca determinar si existe diferencia significativa entre la percepción de los docentes con relación a la capacidad de aprendizaje organizacional en la Escuela de Ciencias y la capacidad de aprendizaje organizacional en la Escuela de Humanidades y Educación. Para lograr este objetivo se examinó la diferencia de medias mediante la aplicación de la prueba *t*-Student para dos muestras independientes. Las hipótesis estadísticas planteadas son:

- Hipótesis nula H_0 :** No existe diferencia significativa entre la media de la Escuela de Ciencias y la media de la Escuela de Humanidades y Educación.
- Hipótesis alternativa H_1 :** La media de la Escuela de Ciencias es significativamente diferente a la media de la Escuela de Humanidades y Educación.

Como paso previo, se comprobó la suposición de normalidad en la distribución de los datos, mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados reflejan que, con un nivel de significación de 0,05, no se podría rechazar esta hipótesis, es decir, el comportamiento de los datos sigue una distribución normal. En la Tabla 8 se presentan los valores obtenidos.

Tabla 8. Prueba de Kolmogorov-Smirnov.

		Aprendizaje Organizacional
N		95
Parámetros normales	Media	3,0677
	Desviación típica	,70243
Z de Kolmogorov-Smirnov		,634
Sig. asintót. (bilateral)		,816

Asimismo, se realizó la prueba de Levene para

garantizar la homogeneidad de las varianzas, dando como resultado que para un nivel de significación de 0,05 no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de varianzas, y en consecuencia, se cumple con la condición de homocedasticidad.

Al aplicar la prueba *t*-Student, se encontró que el valor de *t* es -1,374, el límite inferior es -0,48221 y el superior es 0,08784. El *p*-valor asociado al estadístico de contraste (sig. (bilateral) = 0,173) es mayor que 0,05; luego, al nivel de significación de 0,05, no existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula de igualdad de las medias entre la Escuela de Ciencias y la Escuela de Humanidades y Educación. En consecuencia, **no existe diferencia significativa** entre la percepción de los docentes con respecto a la capacidad de aprendizaje organizacional en la Escuela de Ciencias y la capacidad de aprendizaje organizacional en la Escuela de Humanidades y Educación. En la Tabla 9, se presentan los resultados de este análisis.

Tabla 9. Prueba *t* de muestras independientes.

Prueba de Levene para la igualdad de varianzas					Prueba <i>T</i> para la igualdad de medias				
	F	Sig.	<i>t</i>	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Total AO	,321	,573	-1,374	93	,173	-,19719	,14353	-,48221	,08784

CONCLUSIONES

Toda organización de modo implícito aprende; sin embargo, calificarla de **Organización que Aprende** significa que incrementa su capacidad de aprendizaje con un grado de valor añadido: aumento de las competencias profesionales y personales de los miembros, nuevos métodos de trabajo o saberes específicos y crecimiento de expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización por el logro de mejores resultados y capacidad de adaptación al entorno cambiante.

En el caso del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, sede Cumaná, el análisis descriptivo efectuado refleja que tanto la Escuela de Ciencias como la Escuela de Humanidades y Educación muestran comportamientos compatibles con los de las organizaciones que aprenden.

No obstante, siendo que los resultados obtenidos ubican la

capacidad de aprendizaje organizacional de la institución en un grado promedio, los comportamientos aunque existentes no se encuentran arraigados para garantizar sustentabilidad. De manera que el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, sede Cumaná, pese a que cuenta con las condiciones para ser una organización aprendiente, según el enfoque de Watkins y Marsick (1993, 1996), requiere evolucionar en este sentido con el apoyo de un liderazgo que asuma el reto de canalizar los recursos necesarios para el logro de tal propósito, en forma intencional y sostenida.

Destaca como hallazgo importante, una coincidencia casi total en la cantidad de dimensiones del aprendizaje organizacional propuesta en el enfoque teórico de Watkins y Marsick, ya que en la institución están presentes cinco dimensiones en lugar de siete. Las dimensiones *Conexión del Sistema* y *Aprendizaje Continuo* no se manifestaron. La ausencia de estas dimensiones evidencia una debilidad en la institución por la falta de pensamiento sistémico, que es

una de las disciplinas de la organización inteligente y, por otro lado, la carencia de incentivos para que los individuos desarrollen su capacidad de aprendizaje permanente.

Por otra parte, las dimensiones con más presencia resultaron ser *Investigación y Diálogo* y *Aprendizaje en Equipo*, por obtener los mayores promedios, existiendo una mayor tendencia hacia la categoría “algunas veces”. La dimensión con menos presencia en la institución fue el *Sistema Integrado*, lo que es una debilidad, ya que esto indica que son pocos los esfuerzos por crear sistemas adecuados para captar y compartir el aprendizaje. Resulta oportuno destacar que los valores promedios demuestran una falta de fortaleza para todas las dimensiones del aprendizaje organizacional formuladas por Watkins y Marsick (1993, 1996) en la institución.

Con relación al análisis inferencial, no se halló diferencia estadísticamente significativa entre la media del aprendizaje organizacional en la Escuela de Ciencias y en la Escuela de Humanidades y Educación. Se determinó entonces que no existe diferencia significativa entre la capacidad de aprendizaje organizacional desarrollada en cada una de estas escuelas.

De la investigación desarrollada se ha obtenido información en cuanto a la capacidad de Aprendizaje Organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, sede Cumaná, lo cual constituye un punto de partida para llevarla a constituirse en una organización aprendiente. Se debe considerar que el alcance del presente estudio es limitado, en el sentido de que evidencia la situación del aprendizaje organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente según la percepción de docentes adscritos a dos escuelas en particular. No obstante, tanto los datos utilizados como los resultados obtenidos generan importantes reflexiones acerca de cómo la institución está manejando las potencialidades de sus miembros para enfrentar los desafíos que le impone una sociedad signada por la innovación.

Finalmente, se recomienda implementar de manera progresiva un proceso planificado de cambio considerando los aspectos tratados en el presente estudio con relación al aprendizaje organizacional como estrategia para mejorar la efectividad de la institución. Asimismo, se sugiere que el instrumento utilizado sea aplicado en otras escuelas del Núcleo de Sucre, tanto en la sede Cumaná como en la extensión Carúpano, y a otros Núcleos de la Universidad de Oriente con el fin de contrastar los resultados y ampliar el impacto del presente estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAMBURÚ N. 1996. Empresas para una nueva realidad: la capacidad de aprender. Boletín AECA. 41:45-48. Disponible en línea en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/nekane.htm> (Acceso: 17.02.2012).
- BOLÍVAR A. 2000. Los Centros Educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. La Muralla, Madrid, España. pp. 20
- CHIAVENATO I. 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera edición. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia. pp. 470.
- FERNÁNDEZ N. 2008. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Simón Bolívar, según Gerencia Media: comparación entre dos divisiones. Revista Paradigma. 29(2):55-80. Disponible en línea en: www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1011-2251200800200004. (Acceso: 22.01.2012).
- GARVÍN D. 2000. Las Organizaciones que Aprenden. En: Harvard Business Review. Bilbao, Ediciones Deusto S.A. pp. 57.
- GUNS B. 1996. Aprendizaje Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, D.F. pp. 16.
- MAYO A, LANK E. 2003. Las Organizaciones que Aprenden. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España. pp. 193.
- MAYORCA R, RAMÍREZ J, VILORIA O, CAMPOS Y. 2007. Evaluación de un Cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. Revista Venezolana de Coyuntura. 13(3):149-164. Disponible en línea en: <http://www2.cielo.org.ve/pdf/rvac/v13n2/art08.pdf>. (Acceso: 22.02.2012).
- SENGE P. 1999. La Quinta Disciplina. Granica S.A., Barcelona, España. pp. 179.
- UNESCO. 1998. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Declaración sobre la Educación Superior. Paris.
- WATKINS K, MARSICK V. 1993. Sculpting the learning Organization. Jossey-Bass Inc., San Francisco. pp. 8.

WATKINS K, MARSICK V. 1996. Creating the learning Organization. Jossey-Bass Inc., San Francisco. pp. 4.

WATKINS K, MARSICK V. 1997. Dimension of the Learning organization Questionnaire (DLOQ). Warwick: Partners for the Learning Organization. Disponible

en línea en: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>. Acceso: (01.03.2012).

YANG B, WATKINS K, MARSICK V. 2004. The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. Human Resource Development Quarterly. 15(1):31-55.