

VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE NIVELES Y CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

DELIO IGNACIO CASTAÑEDA*

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

MANUEL FERNÁNDEZ RÍOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID, ESPAÑA

Recibido: abril 10 de 2007

Revisado: junio 15 de 2007

Aceptado: julio 27 de 2007

VALIDATION OF A SCALE OF LEVELS AND CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL LEARNING

ABSTRACT

Organizational learning has been studied from the perspective of levels of learning: individual, group and organizational, as well as from the needed conditions for learning in order to be produced. An instrument of six dimensions was validated, three of them levels: individual, group and organizational, and three of them conditions: culture of organizational learning, training and transmission of information. Participants were 845 workers of a public institution. From results support was found for the three levels of learning and for two conditions: culture of organizational learning and training. Additionally a condition called strategic clarity was identified.

Key words: organizational learning, knowledge management, validation.

* Delio Ignacio Castañeda, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

Manuel Fernández Ríos, Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma de Madrid, España. La correspondencia en relación con este artículo puede ser enviada a Delio Ignacio Castañeda, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Avenida Caracas 46-78, séptimo piso, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: dicastaneda@ucatolica.edu.co

RESUMEN

El aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde la perspectiva de niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional, así como desde la perspectiva de las condiciones para que éste se produzca. Se validó un instrumento que propuso seis dimensiones; tres de ellas son los niveles individual, grupal y organizacional, y tres las condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación y transmisión de información. Se utilizó una escala Likert con cinco niveles de respuesta. Los participantes fueron 845 funcionarios de una entidad pública. A partir de los resultados se encuentra apoyo para los tres niveles de aprendizaje y dos de las condiciones propuestas: cultura del aprendizaje organizacional y formación. Adicionalmente, se identifica la condición llamada claridad estratégica.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, validación.

Desde los trabajos pioneros de Cyert y March (1963), Cangelosi y Dill (1965) y Argyris y Schön (1978), muchas han sido las publicaciones, especialmente en la última década, sobre la generación, transferencia y aplicación de conocimiento en las organizaciones. Festerby-Smith y Lyles (2003) consideraron que existen elementos suficientes para diferenciar las publicaciones en cuatro campos de conocimiento relacionados: aprendizaje organizacional, la organización que aprende, gestión del conocimiento y conocimiento organizacional. Al respecto, para los autores el elemento característico del aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, a partir de individuos, adquieren, construyen y transfieren conocimiento. Este enfoque lo comparten autores como Nevis, Dibella y Gould (1995), al igual que nosotros.

No existe consenso sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional. Modelos como el de Crossan, Lane y White (1999), y modificaciones posteriores realizadas por Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002), y Castañeda y Pérez (2005), plantearon que el aprendizaje organizacional consta de tres niveles: individual, grupal y organizacional, y dos rutas: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En este sentido, el aprendizaje organizacional se construye a partir de individuos que aprenden y el conocimiento institucionalizado retorna a los individuos mediante un proceso de aprendizaje.

Por otro lado, autores como DiBella (1995), Senge (1990/1992), y Ulrich, Jick, y Von Glinow (1993) propusieron que el aprendizaje organizacional es un proceso colectivo que requiere de condiciones para que ocurra. Senge (1990/1992), por ejemplo, planteó que para que tal aprendizaje se produzca es necesario contar con: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico. En el presente trabajo se postulan tres condiciones para que el aprendizaje organizacional ocurra: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje.

En primer lugar, la formación y capacitación, tanto técnica como corporativa, son una condición fundamen-

tal para que se produzca el aprendizaje organizacional. Yahya y Goh (2002) plantearon que la formación refuerza la adquisición de conocimiento relevante en relación con la misión de una entidad. En la misma dirección, Ulrich (1998) aseveró que la formación como estrategia de gestión de recursos humanos contribuye a alcanzar la visión organizacional.

En segundo lugar, el aprendizaje organizacional requiere de transferencia de información. De acuerdo con Cummings (2003) y Szulansky (2000), el aprendizaje organizacional necesita tanto de un proceso de transferencia de información, como de uno de carácter comunicacional. Según este planteamiento, lo que hace que se produzca aprendizaje organizacional es el proceso interpersonal de compartir conocimiento, y no la simple disponibilidad de información en bases de datos o documentos.

En tercer lugar, el aprendizaje organizacional ocurre en el contexto de una organización con una cultura particular. Schein (1992) definió la cultura organizacional como un conjunto de supuestos que una entidad inventa, descubre o desarrolla para enfrentar los problemas y situaciones de su entorno. De esta forma, existen características de la cultura de una entidad que lo favorecen o no. Trice y Beyer (1993), por su parte, afirmaron que una cultura que facilita el apoyo emocional entre sus miembros promueve el compromiso que los trabajadores tienen con la organización. A la vez, este tipo de cultura promueve la confianza entre sus miembros para enfrentar bloqueos de aprendizaje (Schein, 1999).

En resumen, el aprendizaje organizacional es un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. A su vez, requiere por lo menos de tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento.

A pesar de la creciente literatura conceptual sobre aprendizaje organizacional, son pocos los instrumentos validados para medirlo y los existentes surgen de marcos

conceptuales muy diferentes (Garvin, 1993; Ulrich, et al. 1993). A continuación presentamos una revisión de los instrumentos identificados en publicaciones científicas.

Best, Hysong, McGhee, Moore y Pugh (2003), basados en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995/1999), diseñaron un instrumento de aprendizaje organizacional con 31 preguntas para medir cinco constructos: autonomía, intención, fluctuación y caos creativo, variedad de requisitos y redundancia. Mediante el proceso de validación del instrumento, los autores encontraron una solución de dos factores a los que llamaron: intención organizacional y compromiso individual.

Por su parte, Templeton, Lewis y Snyder (2002), en el contexto de la gestión de sistemas de información, diseñaron un instrumento para medir el aprendizaje organizacional, constituido por 28 preguntas agrupadas en ocho factores: conciencia, comunicación, evaluación del desempeño, cultivo de lo intelectual, adaptabilidad ambiental, aprendizaje social, gestión del capital intelectual e inserción organizacional. Por otro lado, Claycomb (1995) diseñó una escala de aprendizaje organizacional orientada a clientes, la cual se fundamentó en cuatro dimensiones: experiencia en transferencia de conocimiento, visión compartida, axiomas de aprendizaje y trabajo en equipo transfuncional. McGraw, McMurrer y Bassi (2001), por su parte, crearon un instrumento de aprendizaje organizacional en el que identificaron seis dimensiones: visión y misión, estructura y gobierno, cultura organizacional, estrategias, procesos de formación y capacitación e infraestructura tecnológica.

Quizás el instrumento de medición más conocido sea la Escala de Aprendizaje Organizacional diseñada por Goh y Richards (1997), la cual enfatiza las capacidades para el aprendizaje organizacional (Goh, 2003). El instrumento se compone de 21 preguntas que miden cinco dimensiones: claridad de misión y propósito, compromiso de los líderes, experimentación y refuerzo, transferencia de conocimiento y solución de problemas en grupo. Los autores recomendaron, para futuras investigaciones, estudiar la relación entre conocimiento y desempeño organizacional, y el rol de la formación y la capacitación en el aprendizaje organizacional. Esta sugerencia fue acogida en el instrumento que validamos, en el cual la incluimos como una de las condiciones para el aprendizaje organizacional. Osterhaus (2001) realizó una adaptación validada de la Escala de Goh y Richards (1997) que constó de 31 preguntas para medir siete dimensiones: misión y visión compartida, cultura organizacional, trabajo en equipo y aprendizaje en equipo, compartir conocimiento, pensamiento sistémico, liderazgo, y habilidades y competencias de los empleados.

En el contexto iberoamericano, Pereira y Guimaraes (2005) utilizaron la Escala de Aprendizaje Organizacional de Goh y Richards (1997) para estudiar la relación entre

el potencial de aprendizaje organizacional y la calidad de la gestión. Los autores encontraron una correlación positiva.

Pérez, Montes y Vásquez (2005), basados en el trabajo de Nonaka, Byosiére, Borucki y Konno (1994), y la revisión de instrumentos como el de Goh y Richards (1997), desarrollaron una escala de 25 preguntas para medir cuatro dimensiones: adquisición de conocimiento, tanto interna como externa, distribución de conocimiento, interpretación de conocimiento y memoria organizacional. En un estudio realizado con una muestra de 195 empresas españolas, los autores aplicaron el instrumento en mención y encontraron evidencia de la relación entre prácticas de alto desempeño en recursos humanos, aprendizaje organizacional y desempeño del negocio.

Ordóñez (2002), a partir del trabajo de Bierly y Chakrabarty (1996), diseñó un instrumento que medía aprendizaje organizacional a partir de las siguientes dimensiones: aprendizaje interno y externo, aprendizaje incremental versus transformacional, velocidad del aprendizaje y amplitud del aprendizaje organizacional. El instrumento se aplicó a una muestra de 123 firmas españolas. A partir de los resultados los autores encontraron respaldo a su planteamiento sobre la relación entre estrategias de conocimiento y desempeño organizacional. Finalmente, Lloria, Moreno y Peris (2004) diseñaron una escala de aprendizaje organizacional compuesta de 18 ítems, la cual fue validada en una muestra de 167 empresas españolas. Los autores identificaron cuatro factores: sistemas de información, existencia de un marco de consenso, procedimientos de institucionalización en relación con la ampliación del conocimiento, y formas de dirección y génesis del conocimiento.

A pesar de la diversidad de enfoques que caracteriza la literatura conceptual e instrumental en aprendizaje organizacional, existe un relativo acuerdo en que éste se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. No existe, sin embargo, consenso sobre las condiciones fundamentales para que el aprendizaje organizacional ocurra. El instrumento que validamos propuso tres condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación y transferencia de información.

Método

Participantes

Los participantes fueron 845 empleados, 514 hombres y 331 mujeres, de un ente gubernamental situado en Bogotá, Colombia, cuya planta es de 1589 funcionarios públicos. Eran empleados de todos los cargos de la entidad y de diferentes niveles educativos. La organización está conformada por un nivel central, un nivel local y dos entidades adscritas.

Aparatos

Con base en la revisión de conceptos, modelos y herramientas evaluativas de aprendizaje organizacional, elaboramos un instrumento que incluyó tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional (Castañeda & Pérez, 2005; Crossan, Lane & White (1999); Zietsma, et al, 2002), y tres condiciones para el aprendizaje organizacional que resultaron relevantes durante la revisión de la literatura: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje organizacional (Schein, 1992; Szulansky, 2000; Yahya & Goh, 2002).

Formulamos preguntas para cada uno de los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, utilizando una escala Likert con cinco niveles de respuesta: 1) nunca; 2) casi nunca; 3) a veces; 4) frecuentemente; y 5) muy frecuentemente. Posteriormente, realizamos una experiencia piloto con estudiantes del postgrado en Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Colombia. Con base en sus observaciones se eliminaron, modificaron e incluyeron preguntas. El paso siguiente consistió en una validación del instrumento por parte de jueces. Cuatro expertos en el área organizacional evaluaron el instrumento con base en los criterios de pertinencia, suficiencia, coherencia, relevancia, sintaxis y semántica. Luego de incorporar las recomendaciones derivadas de esta valoración, el instrumento quedó compuesto por 28 preguntas distribuidas así: cuatro de aprendizaje individual, cinco de aprendizaje grupal, cinco de aprendizaje organizacional, cinco de cultura organizacional, cuatro de transferencia de información y cinco de formación.

Procedimiento

Con la participación de la Oficina de Gestión Humana de la entidad gubernamental, se entregó personalmente el instrumento a los 1.589 funcionarios que trabajan allí, de los cuales 1.120 la respondieron. Una vez revisados los instrumentos diligenciados, se descartaron todos aquellos con errores y los que tenían preguntas sin contestar. El número de instrumentos aceptados para la validación fue de 845.

Resultados

Obtuvimos un alpha de Cronbach de 0.924 para los 28 ítems del cual deducimos una alta consistencia interna. Luego de obtener un 0.939 en la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, procedimos a realizar un análisis factorial. Tomando como referente las seis áreas del instrumento sustentadas conceptualmente: aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje organizacional, formación, transferencia de información y cultura, realizamos un análisis factorial confirmatorio

de seis componentes principales con rotación varimax, los cuales explicaron el 59.51% de la varianza. Los resultados los presentamos en la Tabla 1.

Por otra parte, en la Tabla 2 se muestra un análisis factorial confirmatorio con rotación varimax, sin incluir los ítems con carga factorial superior a 0.35 en más de un factor (ítems 5, 11, 16, 20, 22, 23 y 25).

Discusión

De los seis factores planteados en el marco conceptual, cinco de ellos se configuran conforme a lo esperado, con ítems que presentan cargas superiores a 0.35 (ver Tabla 1). Éstos son: el factor 2, llamado aprendizaje grupal (ítems 5 al 9); el factor 4, llamado aprendizaje organizacional (ítems 10 al 14); el factor 3, llamado formación (ítems 24 al 28); el factor 1, llamado cultura del aprendizaje organizacional (ítems 15 al 19); y el factor 6, llamado aprendizaje individual (ítems 1 y 2). Sin embargo, los ítems 3 y 4, que fueron formulados para el nivel aprendizaje individual, formaron un factor diferente con cargas altas (0.687 y 0.719 respectivamente). Este fenómeno se analizará posteriormente. Los datos respaldan la conceptualización de niveles de aprendizaje organizacional, es decir, aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizacional, propuesta por diferentes autores (Castañeda & Pérez, 2005; Crossan, Lane & White, 1999; Zietsma, et al, 2002).

Los ítems de la condición transferencia de información (20 al 23) presentaron cargas superiores a 0.35 en el factor de cultura del aprendizaje organizacional, al igual que en el factor de formación. Un análisis de estos ítems permite afirmar que están relacionados con la cultura de la transferencia de la información, más que con la infraestructura de la información. El ítem 20, por ejemplo, "La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros", puede indicar la voluntad de algunos trabajadores de la entidad para facilitar la difusión de conocimiento más que la visibilidad de la información. Esto mismo puede decirse del ítem 21, "Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que asisten", e, igualmente, del ítem 23, "Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido". Gherardi y Nicolini (2001) plantean que el aprendizaje organizacional requiere de la participación de los individuos en actividades sociales. En este sentido, la factibilidad y la velocidad del aprendizaje dependen de la cultura organizacional. La información por sí sola no garantiza el aprendizaje de las personas. Por esta razón, una interpretación de los resultados es que la condición del instrumento llamada transmisión de información en realidad corresponde a

TABLA 1
ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE SEIS COMPONENTES CON ROTACIÓN VARIMAX

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Ítem 1						0.705
Ítem 2						0.801
Ítem 3					0.687	
Ítem 4					0.719	
Ítem 5		0.427			0.494	
Ítem 6		0.749				
Ítem 7		0.797				
Ítem 8		0.817				
Ítem 9		0.825				
Ítem 10				0.538		
Ítem 11		0.495		0.543		
Ítem 12				0.624		
Ítem 13				0.709		
Ítem 14	0.529			0.513		
Ítem 15	0.677					
Ítem 16	0.464	0.355		0.369		
Ítem 18	0.627					
Ítem 19	0.668					
Ítem 20	0.480		0.356			
Ítem 21	0.574					
Ítem 22	0.611		0.361			
Ítem 23	0.354		0.416			
Ítem 24			0.701			
Ítem 25			0.594			
Ítem 26			0.687			
Ítem 27			0.653			
Ítem 28			0.658			

Nota: Pesos factoriales inferiores a 0.35 no se muestran.

TABLA 2

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE TRES NIVELES Y TRES CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CON ROTACIÓN VARIMAX PARA 21 ÍTEMS

	A. Grupal	Cultura	Formac.	A. Organ	A. Indiv.	Clar. Estr.
Ítem 1					0.761	
Ítem 2					0.814	
Ítem 3						0.727
Ítem 4						0.734
Ítem 6	0.770					
Ítem 7	0.819					
Ítem 8	0.821					
Ítem 9	0.830					
Ítem 10				0.537		
Ítem 12				0.650		
Ítem 13		0.359		0.738		
Ítem 14				0.565		
Ítem 15		0.714				
Ítem 17		0.642				
Ítem 18		0.678				
Ítem 19		0.715				
Ítem 21		0.545				
Ítem 24			0.702			
Ítem 26			0.721			
Ítem 27			0.666			
Ítem 28			0.687			

Nota: Pesos factoriales inferiores a 0.35 no se muestran.

transmisión de conocimiento, y, por lo tanto, los ítems fueron formulados con relación a este aspecto.

Por otro lado, los ítems 20 al 23 presentan simultáneamente cargas medias en el factor 3, llamado formación. Una explicación paralela es que corresponden a la condición de formación en el puesto de trabajo. El ítem 21, “Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que asisten”, al igual que el ítem 23, “Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido”, pueden corresponder a la formación que se recibe de jefes y compañeros de trabajo. Goh (2003)

plantea que para que una organización permanezca competitiva necesita adoptar estrategias de aprendizaje continuo, por ejemplo, la retroalimentación. En este sentido, los ítems 20 a 23 pueden corresponder a la condición “formación en el puesto de trabajo”.

Adicionalmente, a partir de los resultados, identificamos el factor 5, formado por el ítem 3: “Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad”, y el ítem 4: “En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior”. Éstos se apartan del factor 6, llamado “aprendizaje individual”, para el cual fueron formulados inicialmente. A partir de una

revisión de las dimensiones planteadas por los autores de otros instrumentos de aprendizaje organizacional, encontramos que los ítems encajan con la dimensión llamada “claridad estratégica”, que incluye la categoría llamada “claridad de misión y propósito” formulada por Goh y Richards (1997), y la categoría “visión compartida” planteada por Senge (1990/1992). Los empleados necesitan entender tanto el propósito de la organización, como la forma en que su trabajo contribuye al logro de la misión de la entidad. Los documentos disponibles en la entidad (ítem 3) y las directrices de jefes y superiores (ítem 4) contribuyen a dar claridad con respecto a la misión y visión, es decir, claridad estratégica, condición necesaria para el aprendizaje organizacional.

Se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio con rotación varimax eliminando los siete ítems que presentaron cargas superiores a 0.35 en dos factores: ítem 5 (factores 2 y 5), ítem 11 (factores 2 y 4), ítem 16 (factores 2 y 4), ítem 20 (factores 1 y 3), ítem 22 (factores 1 y 3), ítem 23 (factores 1 y 3) e ítem 25 (factores 1 y 3). Dicho análisis arrojó una varianza de 64.94% y diferenciación en los seis factores propuestos después del primer análisis (ver Tabla 2), a excepción del ítem 13, que presentó cargas de 0.359 en la condición cultura, y 0.738 en la condición aprendizaje organizacional.

Con base en los resultados se puede concluir que el instrumento validado de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, con algunas limitaciones ya identificadas, muestra propiedades psicométricas adecuadas con una solución factorial compuesta por seis factores principales: aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje organizacional, formación, y claridad estratégica.

El instrumento integra la perspectiva de niveles de aprendizaje organizacional documentada por diferentes autores (Castañeda & Pérez, 2005; Crossan, et al., 1999; Zietsma et al., 2002), con la perspectiva de condiciones para el aprendizaje organizacional promovida por autores como DiBella (1995), y Goh y Richards (1997).

Recomendamos realizar nuevas aplicaciones del instrumento utilizando una versión que no incluya los ítems que eliminamos estadísticamente, y que incorpore otros adicionales en las condiciones claridad estratégica y aprendizaje individual. Igualmente, sugerimos que se formulen algunos sobre las condiciones tecnológicas y administrativas de la organización para la transferencia de la información. Estos ítems deben considerar sólo las condiciones tecnológicas y administrativas, y deben diferenciarse de los formulados para las condiciones cultura de la transferencia de conocimiento en la organización y transferencia de conocimiento para la formación y capacitación.

Referencias

- Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational Learning: A Theory in Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Best, R., Hysong, S., McGhee, C., Moore, F. & Pugh, J. (2003). An Empirical Test of Nonaka's Theory of Organizational Knowledge Creation. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 2. Recuperado de <http://www.weleandinlearning.org/rboct03.htm>
- Bierly, P. & Chakrabarty, A. (1996). Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry". *Strategic Management Journal*, 17, 123-135.
- Castañeda, D. & Pérez, A. (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, 3-15.
- Cangelosi, V. & Dill, W. (1965). Organizational Learning: Observations toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10, 175-203.
- Claycomb, V. (1995). *Organizational Facilitators of Customer-oriented Organizational Learning*. Disertación doctoral no publicada. Oklahoma State University, Oklahoma, Estados Unidos.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Cummings, J. (2003). *Knowledge Sharing: A Review of the Literature*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DiBella, A. (1995). Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. *Academy of Management Conference* (pp. 287 - 290). Vancouver: BC.
- Easterby-Smith, M. & Lyles M (Ed.). (2003). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Ghererdi, S. & Nicolini, D. (2001). The Sociological Foundation of Organizational Learning. En M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds), *Organizational Learning and Knowledge* (pp. 35-60). Oxford: Oxford University Press.
- Goh, S. (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies. *The Learning Organization*, 10, 216-228.

- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15, 575-583.
- Lloria, M., Moreno, M. & Peris, F. (2004). *Diseño y validación de una escala para medir aprendizaje en las organizaciones*. Valencia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universitat de Valencia.
- McGraw, K. L., McMurrer, D. & 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, Canada.
- Nevis, E. G., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. & Konno N. (1994). Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test. *International Business Review*, 3, 337-351.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press. (Trabajo original publicado en 1995).
- Ordóñez, P. (2002). Knowledge Management and Organizational Learning: Typologies of Knowledge Strategies in the Spanish Manufacturing Industry from 1995 to 1999. *Journal of Knowledge Management*, 6, 52-62.
- Osterhaus, D. (2001). *Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating in Traditional and Non-traditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes*. Research paper, Master of Science Degree, University of Wisconsin.
- Pereira, G., Guimaraes, T. (2005). The Potential for Organizational Learning and Management Quality: A Multi-case Study on Brazilian Public Organizations. *Latin American Business Review*, 6, 89-110.
- Pérez, S., Montes, J. & Vásquez, C. (2005). Human Resources Practices, Organizational Learning and Business Performance. *Human Resource Development International*, 8, 147-164.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica. (Trabajo original publicado en 1990).
- Szulansky, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 9-27.
- Templeton, G., Lewis, B. & Snyder, C. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Systems*, 19, 175-218.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate of Human Resources. *Harvard Business Review*, 41, 124-134.
- Ulrich, D., Jick, T. & Von Glinow, M. (1993). High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 52-66.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes. *British Journal of Management*, 13, 61-74.

Anexo***NIVELES Y CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL***

Nombre: _____

Cargo: _____ Dependencia: _____

Edad: _____ Género: F _____ M _____

Máximo nivel educativo alcanzado: Primaria: _____ Secundaria: _____ Técnica: _____

Universitaria sin título _____ Universitaria con título _____ Postgrado: _____

A continuación encontrará una serie de enunciados. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios: **N**: Nunca, **CN**: Casi nunca, **AV**: Algunas veces, **F**: Frecuentemente, **MF**: Muy frecuentemente.

CUESTIONARIO

N CN AV F MF

-
1. Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo
 2. En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando
 3. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad
 4. En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior
 5. En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores
 6. Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo
 7. Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo
 8. Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo
 9. Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo
 10. El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros
 11. Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común
 12. La entidad responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido
 13. La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella
 14. La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella
 15. En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando

CUESTIONARIO

N CN AV F MF

-
16. Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones
 17. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales
 18. La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento
 19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento
 20. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros
 21. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten
 22. Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces
 23. Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido
 24. La entidad capacita a sus trabajadores
 25. La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores
 26. La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo
 27. La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella
 28. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa