



APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL SEGÚN GERENCIA MEDIA UNIVERSITARIA

Fernández, Nelly ^(P)(Universidad Simón Bolívar, Venezuela, nfernandez@usb.ve)
Álvarez, Guillermo (Universidad Simón Bolívar, Venezuela, galvarez@usb.ve)

Resumen

Aprendizaje organizacional según gerencia media universitaria.

La presente investigación busca describir las características del aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior, según la percepción de la Gerencia media de esas instituciones, en términos de los imperativos establecidos por Watkins y Marsick.

El estudio se considera una investigación descriptiva, comparativa, ex post facto, tipo encuesta. Los sujetos fueron docentes de dos instituciones de educación superior universitaria, una pública y una privada, miembros de un equipo de gerencia media.

El análisis de los datos sugiere que ambas instituciones evidencian comportamientos correspondientes a organizaciones que aprenden. La institución pública evidencia un desempeño promedio en tres de los siete imperativos, pero un desempeño inferior al promedio los otros cuatro. Por su parte la institución privada evidenció un desempeño superior al promedio en todos los imperativos. Los resultados sugieren diferencias en la percepción de la Gerencia media, de las características del aprendizaje organizacional, sea la organización pública o privada. En todos los imperativos la media de la institución pública se encuentra significativamente por debajo de la media de la institución privada.

La importancia de este estudio radica en que constituye un aporte en el ámbito del aprendizaje organizacional en instituciones universitarias venezolanas con subsistemas análogos en donde se procura ofrecer comprensión y herramientas para mejorar su efectividad, y por ende, su calidad como instituciones. Este informe no pretende establecer generalizaciones externas a partir de los resultados de la investigación. El lector o investigador que desee utilizar los hallazgos aquí descritos debe tomar en cuenta que los resultados se derivaron de la percepción comunicada por los miembros de dos unidades de estudio, y por lo tanto tienen validez sólo para esos casos.

Descriptores: instituciones de educación superior, aprendizaje organizacional, imperativos de Watkins y Marsick, percepción de la gerencia media, calidad.

Abstract

Organizational learning according to university intermediate management.

The purpose of the present research is to describe the characteristics of organizational learning in universities, according to the perception of intermediate management. The description will be done in terms of Watkins and Marsick imperatives.

This is a descriptive, comparative, ex post facto, survey type research. Two universities were chosen, one private and one public. The subjects chosen for the study belong to an intermediate management unit.



The analysis of the data suggests that both universities show organizational learning type behaviors. The public university shows an average performance in three out of seven imperatives, and a below average performance in the other four. On the other hand, the private university shows an above average performance in all of the imperatives. The results suggest that there is a difference in perception, being the university public or private; in other words, the perception the unit from public university has is different from the perception the private university has of the organizational learning traits in their institutions.

This study is important because it provides evidence that will help understand organizational learning in higher education. Hopefully, it will provide awareness and ideas that will eventually help improve effectiveness, hence quality, in Venezuelan higher education. This report does not pretend to establish external generalizations. The reader or researcher who wishes to use the herein findings must take into account that they were derived from the perception the members of two units of study had on their organization, therefore, generalizations are limited.

Key words: institutions of higher education, organizational learning, Watkins and Marsick Imperatives, intermediate management perception, effectiveness, quality.

1.- INTRODUCCIÓN

La humanidad se encuentra actualmente viviendo una época de transiciones y cambios vertiginosos. Pensadores, investigadores y teóricos consideran que la característica principal de esta nueva era es la pérdida permanente de la estabilidad (Shön 1971; Boshier, 1980; Edwards, 1997; Griffin y Brownhill, 2001; Pérez, 1986, 2004a). Esta condición impone nuevos retos sobre las organizaciones que componen nuestra sociedad, sean instituciones sociales, educacionales, industriales, comerciales, políticas o gubernamentales (Shön, 1971; Pérez, 1985, 1988, 2004b). Los teóricos insisten en afirmar que las organizaciones que pretendan mantenerse efectivas en este tiempo deberán convertirse en organizaciones que aprenden de manera continua (Argyris y Schön, 1976; Argyris 1983, 2001; Collerette y Delisle, 1988; Jones y Hendry, 1992; Senge, 1993/1996; Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton y Kleiner, 2002; Rashford y Coghlan, 1994; Mayo y Lank, 1994/2003; Watkins y Marsick, 1996).

Este estado de cosas ha generado gran inquietud en los países en desarrollo, ya que se cuestiona su capacidad para incorporarse exitosamente en este devenir y existe el peligro de caer en un ciclo de caducidad crónica (Pérez, 1996, 1999; Hernández y Watkins, 2003). Se maneja la creencia generalizada de que las instituciones de educación superior habrán de jugar un papel decisivo en el desarrollo de organizaciones que cuenten con habilidades para ser efectivas en tiempos de cambios vertiginosos (UNESCO, 1998; Didriksson, 2000). Por lo tanto, las universidades de los países en



desarrollo tienen una responsabilidad histórica ineludible. Deberán descubrir la forma de reformularse en términos de sí mismas y de la sociedad, deberán convertirse en organizaciones que aprenden para estar a la altura de los retos y de las exigencias que se les impone.

Las investigaciones de Watkins y Marsick (1993, 1996; Marsick y Watkins, 1999) y de Argyris y Schön (1976, 1978, 1996) evidencian que existe una relación directa entre el aprendizaje y la efectividad de las organizaciones. Por una parte, habrá aprendizaje organizacional siempre que los agentes produzcan ajustes entre los resultados y las intenciones o consecuencias que se pretenden (Argyris 1999/2001). Por otra parte, habrá efectividad siempre que las personas logren las consecuencias deseadas de tal manera que puedan repetirse los mismos resultados en forma consistente (Argyris, 1983). Si un servicio de calidad es aquel que evidencia el resultado deseado, consta de las cualidades esperadas, y cumple con los requisitos de la norma o la expectativa de manera consistente (Crosby, 1990; Deming, 1989) entonces, una organización efectiva ofrecerá un servicio de calidad. De este análisis se desprende que una institución de educación superior (identificadas como IES en este documento) que pretenda ofrecer un servicio de calidad deberá comprometerse con un proceso de aprendizaje organizacional explícito y sostenible.

En medio de este escenario ¿qué están haciendo las instituciones de educación superior venezolanas? En términos del aprendizaje organizacional ¿cómo están estas organizaciones? El presente estudio pretende aportar luces, ideas e iniciativas fundamentadas en estas preguntas. De allí la pertinencia de la presente ponencia en el marco del I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior 2007.

El análisis de los resultados sugiere que, según la percepción de la gerencia media, ambas IES presentan características de aprendizaje organizacional, la IES pública en un orden promedio-inferior; en tanto que la IES privada exhibe superiores al promedio. Los resultados también sugieren que la condición legal de las IES sí parece influir en la percepción del aprendizaje organizacional, la percepción de la IES pública fue significativamente inferior al de la IES privada.

Este trabajo aspira contribuir a la comprensión del aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior venezolanas, y a aportar ideas para que este conocimiento pueda ser aplicado para mejorar su efectividad; en ningún momento se ha pretendido establecer generalizaciones externas a partir de sus resultados. El lector o investigador que desee utilizar los



hallazgos aquí descritos debe tomar en cuenta que los resultados se derivaron de la percepción de los miembros de dos unidades de estudio, y por lo tanto tienen validez sólo para esos casos.

2.- CONTEXTO DEL ESTUDIO

Las IES venezolanas necesitan generar un proceso consistente y sostenible de transformación y cambio si pretenden responder con éxito a las demandas del presente siglo (Asociación Venezolana de Rectores Universitarios, 2003; Marrero, 2003; Ramírez y Sánchez, 2003; López de Tkachenko, 2005).

Es por ello que el tema de la efectividad de las IES venezolanas ha sido materia de estudio y preocupación de pensadores e investigadores venezolanos a lo largo del tiempo (Ver por ejemplo, Rosenblat, 1975; Marta-Sosa, 1978; Uslar Pietri, 1992; Limpardi, Esté, Gamus, y Hung, 1993; Médez, 1995; Mora, 1999; Picón, 1994, Picón, Fernández, Magro e Inciarte, 2005; Gamboa y Gheller, 2004).

Algunos autores de la ciencia social, en particular los que se han abocado al desarrollo organizacional, insisten en afirmar que las soluciones para las organizaciones se encuentran en el desarrollo de una cultura que estimule el aprendizaje y que por tanto favorezca el cambio y la mejora continua (Argyris y Schön, 1976; Argyris 1983, 2001; Collerette y Delisle, 1988; Jones y Hendry, 1992; Senge, 1993/1996; Senge *et al.*, 2002; Rashford y Coghlan, 1994; Mayo y Lank, 1994/2003; Marsick y Watkins, 1999).

Marsick y Watkins (1999) han propuesto un enfoque que acoge los aportes de los investigadores más destacados en el área del aprendizaje organizacional y han ofrecido un instrumento para medir esta variable y diseñar estrategias de mejora continua. Sus investigaciones evidencian que existe una relación directa entre el aprendizaje y la efectividad de las organizaciones.

Miller (citado por Cedrés y Rincón, 2004) considera que los líderes deben contar con la habilidad de incorporar sus organizaciones en un proceso de cambio continuo ya que “el cambio está cambiando” (p. 109) y el ambiente exige cambios más vertiginosos, inusuales y complejos. Algunas investigaciones sugieren que los gestores concuerdan en la importancia vital de incorporar sus organizaciones en un proceso de aprendizaje organizacional, conocen y comparten los principios inherentes a éste, pero ni su gestión, ni las unidades que dirigen evidencian comportamientos



congruentes con el mismo (Argyris y Schön, 1976; Argyris, 1999/2001; Hodgkinson y Brown, 2003; Mayo y Lank, 1994/2003; Picón, 1994; Picón *et al.*, 2005).

Surgen las preguntas: ¿Es este el caso de las instituciones de educación superior venezolanas? Los líderes de estas organizaciones son los llamados a planificar y provocar el cambio necesario ¿lo están haciendo? ¿Perciben los equipos de gerencia universitaria venezolana rasgos de aprendizaje organizacional en sus instituciones?

Preguntas que Guían la Investigación

La presente investigación busca describir las características del aprendizaje organizacional en las IES venezolanas, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones, en términos de los siete imperativos del modelo de Marsick y Watkins (1999). Se ha tomado un equipo de una IES pública y uno de una privada, como unidades de estudio.

En este contexto las preguntas que orientan el presente estudio se formulan en los siguientes términos, en el ámbito general, (a) ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional en las IES, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones? Y (b) ¿Influye la condición legal de la institución universitaria, sea pública o privada, en las características del aprendizaje organizacional?

En términos más específicos las preguntas planteadas son: (a) según el modelo de Marsick y Watkins (1999) ¿cuáles son las características del aprendizaje organizacional en las IES, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones? Y (b) ¿Será diferente la percepción de la gerencia media, de las características del aprendizaje organizacional, sea la organización pública o privada?

Objetivos de la investigación

Los objetivos generales del presente estudio son: (a) determinar las características del aprendizaje organizacional en las IES, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones, y (b) determinar la influencia de la condición legal de la institución universitaria (pública y privada) en las características del aprendizaje organizacional.



La presente investigación ha establecido los siguientes objetivos específicos: (a) determinar las características del aprendizaje organizacional en las IES, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones, de acuerdo al modelo de Marsick y Watkins (1999), y (b) determinar si hay diferencias en la percepción de la gerencia media, de las características del aprendizaje organizacional, sea la organización pública o privada.

3.- MODELO TEÓRICO

Partiendo de los importantes aportes de Argyris y Schön (1976, 1978, 1996) y de sus propias investigaciones, (Watkins y Marsick, 1993, 1996; Marsick y Watkins, 1999), Watkins y Marsick desarrollan una definición y un modelo de la organización que aprende. Las autoras definen la organización que aprende como aquella que se transforma continuamente al hacer ajustes que son la consecuencia del aprendizaje. El aprendizaje es un proceso continuo de uso estratégico que se encuentra integrado al trabajo y transcurre simultáneo a éste. Consideran que todas las organizaciones aprenden, pero el ritmo y la intensidad actual de los cambios ambientales y tecnológicos han obligado a las organizaciones a sistematizar sus procesos de aprendizaje para convertirse en organizaciones efectivas. Las autoras identificaron las actividades en las que las personas necesitan involucrarse para que las organizaciones a las cuales pertenecen se conviertan en organizaciones que aprenden.

El modelo de la organización que aprende de Marsick y Watkins (1999) establece tres ámbitos de aprendizaje que se encuentran interrelacionados: el individual, el grupal o de equipo, y el organizacional. Su modelo apoya la idea de que el aprendizaje individual es el primer paso para construir una organización que aprende. Las autoras construyeron su modelo alrededor de siete imperativos que son necesarios para desarrollar una organización que aprende, a saber: (a) crear oportunidades de aprendizaje continuo, (b) promover investigación y diálogo, (c) incentivar colaboración y aprendizaje en equipo, (d) crear sistemas para registrar y compartir el aprendizaje, (e) energizar a las personas para el desarrollo de una visión colectiva, (f) conectar la organización con su ambiente, y (g) proveer liderazgo estratégico para el aprendizaje¹ (p. 80, traducción libre).

¹ Original en inglés: “The seven action imperatives are: a) create continuous learning opportunities; b) promote inquiry and dialogue; c) encourage collaboration and team learning; d) create systems to capture and share learning; e) empower people toward a collective vision; f) connect the organization to its environment; g) provide strategic leadership for learning.



Este modelo enfatiza tres componentes claves: (a) aprendizaje continuo a nivel de sistemas, (b) este aprendizaje genera y gerencia conocimiento, (c) este conocimiento conlleva a la mejora del desempeño de la organización y al aumento de su valor. Sus investigaciones confirmaron la relación entre estos elementos (Watkins y Marsick, 1999).

A partir de sus investigaciones Watkins y Marsick diseñan y validan un instrumento para saber cómo las organizaciones apoyan y utilizan el aprendizaje a nivel individual, equipo y organizacional, y determinar en qué grado la organización está utilizando el aprendizaje para mejorar el desempeño. La presente investigación utiliza el cuestionario de Watkins y Marsick (1997/1999) por a) fundamentarse en la teoría e investigaciones de reconocidos autores, b) estar validado en castellano, b) ser holístico y profundo, y c) haber sido ampliamente probado (Hernández, 2000; Moilanen, 2001).

4. METODOLOGÍA

El estudio se considera una investigación descriptiva, comparativa, ex post facto, tipo encuesta. Los sujetos fueron docentes de dos instituciones de educación superior universitaria, una pública y una privada, miembros de un equipo de gerencia media.

Sistema de Hipótesis

La condición legal de la institución universitaria (pública o privada), influye en la percepción de las características del aprendizaje organizacional de la gerencia media. Más específicamente, la percepción de las características del aprendizaje organizacional, es diferente según la condición legal de la organización universitaria (pública o privada).

Hipótesis Estadísticas

Hipótesis nula H_0 : no existe diferencia significativa entre la media de la IES pública y la de la IES privada. Hipótesis alternativa direccional H_1 : la media de la IES pública supera significativamente



la media de la IES privada. Hipótesis alternativa direccional H2: la media de la IES pública se encuentra significativamente por debajo de la media de la IES privada.

Sistema de Variables

Este estudio tiene dos variables: el aprendizaje organizacional y la condición legal de la IES, sea pública o privada.

En cuanto al aprendizaje organizacional se sigue el concepto de Watkins y Marsick (1997/1999). Las autoras definen la organización que aprende como aquella que se transforma continuamente al hacer ajustes que son la consecuencia del aprendizaje. El aprendizaje es un proceso continuo de uso estratégico que se encuentra integrado al trabajo y transcurre simultáneo a éste. Este estudio adopta como indicadores los siete imperativos de Watkins y Marsick mencionados previamente.

La variable IES pública o privada se define en este estudio conforme a la Ley de IES de Venezuela (1970). El artículo 8 establece la clasificación de las universidades: las públicas y las privadas. Los artículos 9 al 13 explican que las universidades públicas adquieren personalidad jurídica con la publicación en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela del Decreto del Ejecutivo nacional por el cual se crean. Las universidades privadas requieren para su funcionamiento la autorización del Estado. Las universidades tienen autonomía organizativa, académica, administrativa, económica y financiera. En el caso de las universidades públicas, los estudios son gratuitos, las instituciones tienen patrimonio propio y cuentan con una partida en el Presupuesto Nacional. Las universidades privadas, por su parte, no son gratuitas y sus finanzas dependen de su gestión.

Unidades de Estudio

Se seleccionaron como unidades de estudio dos equipos de gerencia media universitaria, uno de una IES pública y otro de una privada. Todos los gerentes medios de las unidades de estudio en cuestión, tomaron parte en el estudio.

Este estudio adopta el concepto de gerencia media de Robbins y Coulter (1996), la gerencia media consiste en “todos los niveles de gerencia entre el nivel de supervisor y la alta gerencia de la



organización” (p. 5). Para fines de la presente investigación se consideraron los coordinadores y jefes de áreas, divisiones y departamentos.

La IES pública estudiada cuenta con alrededor de 500 estudiantes y un ingreso anual que oscila entre los 2 y los 25 millones de dólares². La unidad de estudio estaba compuesta por cinco docentes de gerencia media, todos con estudios de postgrado, entre 40 y 60 años de edad, tres de sexo femenino y dos de sexo masculino.

La IES privada estudiada cuenta con alrededor de 4000 estudiantes y un ingreso anual que oscila entre los 26 y los 29 millones de dólares³. La unidad de estudio estaba compuesta por seis docentes de gerencia media, una con estudios de pregrado, una con especialización y cuatro con estudios de postgrado, entre 30 y 60 años de edad, todas del sexo femenino.

Instrumento

Se utilizó el Cuestionario de las dimensiones de la organización que aprende en su versión en castellano, Spanish Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (SDLOQ) (Hernández, 2000). Este instrumento fue traducido, validado y adaptado por Hernández para medir actividades de aprendizaje en las organizaciones de habla hispana, en particular Latinoamérica.

Procedimiento

El estudio siguió el siguiente procedimiento: (a) prueba piloto y contextualización del instrumento, (b) aplicación del instrumento, (c) organización y análisis de los datos, y (d) redacción del informe.

5.- RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación. Esta sesión incluye el análisis descriptivo, el análisis inferencial y la discusión de los resultados.

² Dato suministrado por la Institución.

³ Dato suministrado por la Institución.



Análisis Descriptivo

Esta sesión busca cubrir el primer objetivo específico del presente estudio, a saber, determinar las características del aprendizaje organizacional en las IES, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones, de acuerdo al modelo de Marsick y Watkins (1999).

Análisis Descriptivo de los Resultados de la IES Pública

El SDLOQ es una escala tipo Likert con 43 ítems y un rango potencial del 1 al 6. Los datos sugieren que los gerentes perciben un grado promedio a bajo de actividades relacionadas con el aprendizaje organizacional. La categoría que más se repitió es 2,6 (pocas veces). El 50% de los sujetos están por encima del valor 2,6 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los gerentes se ubican en 2,59 (pocas veces). Asimismo, se desvían de 2,59, en promedio, 0,58 unidades de la escala. Hubo gerentes que calificaron la organización de manera muy desfavorable (1,6, casi nunca). La puntuación tiende a ubicarse en valores medios o bajos.

Análisis Descriptivo de los Resultados de la IES Privada

Los datos sugieren que los gerentes perciben un grado promedio a alto de actividades relacionadas con el aprendizaje organizacional. La categoría que más se repitió es 4,8 (muchas veces). El 50% de los sujetos están por encima del valor 4,7 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los gerentes se ubican en 4,57 (muchas veces). Asimismo, se desvían de 4,57, en promedio, 0,52 unidades de la escala. Hubo gerentes que calificaron la organización de manera muy favorable (5,8 casi siempre). La puntuación tiende a ubicarse en valores medios o altos.

En términos generales se puede decir que, según la percepción de la gerencia media de las unidades de estudio de las IES en cuestión, se evidencian comportamientos correspondientes a organizaciones que aprenden en ambas instituciones. La IES pública evidencia un desempeño promedio en los imperativos relacionados con la creación de oportunidades de aprendizaje continuo, la promoción de la investigación, el diálogo, la colaboración y el aprendizaje en equipo. Por otra parte evidenció un desempeño inferior al promedio en los imperativos relacionados con la creación de sistemas para registrar y compartir el aprendizaje, la potenciación de las personas para lograr una visión colectiva, la conexión de la organización con su ambiente y la provisión de liderazgo estratégico



para el aprendizaje. Por su parte la IES privada evidenció un desempeño superior al promedio en todos los imperativos.

Análisis Inferencial

Esta sesión busca abordar el segundo objetivo específico del presente estudio, a saber, determinar si hay diferencias en la percepción de la gerencia media, de las características del aprendizaje organizacional, sea la organización pública o privada.

La hipótesis específica planteada es que la percepción de las características del aprendizaje organizacional es diferente según la condición legal de la organización universitaria (pública o privada). La tabla 1 muestra que las medias de las IES, en cada imperativo, son diferentes, lo que sugiere que, la percepción de los gerentes de la IES pública es diferente de la percepción de los gerentes de la IES privada.

Se utilizó la Prueba T para evaluar si estos dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Las hipótesis estadísticas que se utilizaron para determinar el resultado de esta comparación son las siguientes: (a) hipótesis nula H_0 , no existe diferencia significativa entre la media de la IES pública y la de la IES privada, (b) hipótesis alternativa direccional H_1 , la media de la IES pública es supera significativamente la media de la IES privada, (c) hipótesis alternativa direccional H_2 , la media de la IES pública se encuentra significativamente por debajo de la media de la IES privada.

La tabla 2 muestra los resultados de la Prueba T, los cuales corroboran que, efectivamente, en el contexto de la investigación, la percepción de la gerencia media de la IES pública es diferente del de la IES privada. En todos los imperativos se conserva la hipótesis direccional dos, es decir, la media de la IES pública se encuentra significativamente por debajo de la media de la IES privada, en todos y cada uno de los imperativos relacionados al aprendizaje organizacional. Se concluye que, sí hay diferencias en la percepción de la gerencia media, de las características del aprendizaje organizacional, sea la organización pública o privada



Discusión de los Resultados

La discusión de los resultados se abordará en función de la teoría expuesta en la revisión bibliográfica y las investigaciones antecedentes.

Tanto la IES pública como la privada, muestran comportamientos relativos al aprendizaje organizacional, según la percepción de las unidades de gerencia media que tomaron parte en el estudio. Esta evidencia coloca a las IES en el camino de la efectividad según las investigaciones de Argyris y Schön (1976, 1978, 1996), Argyris (1964, 1983, 2001), Watkins y Marsick (1993, 1996, 2003) y Marsick y Watkins (1999). La evidencia sugiere, que, en términos generales, las IES estudiadas parecen haber entendido el reto planteado por la UNESCO, la IES pública en menor grado que la privada. En este sentido, estas IES están aumentando “su capacidad para vivir en medio de la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio...” (p.5)

Esto quiere decir que estas IES tienen planes para mantenerse efectivas, y están trabajando en el desarrollo de un modelo gerencial orgánico que les permita abordar en forma proactiva y creativa el mundo cambiante. En este sentido, los resultados parecen contradecir las investigaciones que sugieren que, por lo general, los gestores reconocen la importancia de los principios, pero no parecen saber como implementarlos, y sus unidades no evidencia los comportamientos correspondientes. (Argyris y Schön, 1976; Argyris, 1999/2001; Hodgkinson y Brown, 2003; Mayo y Lank, 1994/2003; Picón M, 1994; Picón *et al*, 2005).

La IES privada evidenció ser superior a la pública en lo que a comportamientos relacionados con el aprendizaje organizacional se refiere. Es posible que la percepción registrada para la IES privada se deba a que ésta se siente más presionada por mantener su competitividad y legitimidad económica, y por tanto se ha dado a la tarea de incorporar el discurso del aprendizaje organizacional así como sus estrategias gerenciales. Sin embargo, esto no la libra de los peligros advertidos por los investigadores (Jeliazkova y Weterheijden, 2002; Gumbort, 2000; Krucken, 2003; Hodson y Thomas, 2003) quienes insisten en advertir que, en su afán por ganar legitimidad económica, la IES puede perder legitimidad histórica, ya que puede alejarse de sus funciones y carácter histórico, y perder la herencia que ha acumulado como casa de estudio. Estará, así mismo más expuesta a las consecuencias de implementar planificaciones a corto plazo y al peligro de haber incorporado un discurso,



acomodado unas funciones y cargos a los nuevos términos, pero sin haber realizado cambios profundos en las reglas que subyacen las prácticas. En este sentido, la organización estaría engañándose a sí misma y caería en inevitables contradicciones y paradojas.

Por su parte, la IES pública, al no verse sujeta a las exigencias de competitividad económica, puede sumergirse en un letargo peligroso. Aunque no correría los riesgos de incorporar un modelo de cambio que pudiera resultar inadecuado para la naturaleza de la organización, su falta de capacidad para adaptarse a las exigencias del entorno pondría en riesgo su legitimidad social y económica (Blackstone, 2001).

Si analizamos los resultados a la luz de la teoría de la acción de Argyris y Schön (1976) tendríamos una interpretación muy singular. Cuando una persona comunica su percepción acerca de un ambiente, por lo general expresa su teoría adoptada para esa situación. Sin embargo, la teoría que realmente gobierna su comportamiento es la teoría en uso, la cual por lo general es inconsciente y sólo puede ser develada por medio de observaciones sistemáticas. En otras palabras, puede ser que los docentes hayan comunicado tan sólo un deber ser o un creer ser, es decir, comunicaron su teoría adoptada y no su teoría en uso. Esto plantea un problema importante porque la teoría en uso es la teoría real de la acción; si se quieren lograr cambios significativos en el comportamiento, entonces hay que develar dicha teoría y planificar un aprendizaje que produzca la consecuencia deseada. Desde esta perspectiva, los datos sólo comunican el discurso y no el comportamiento real; de existir cambios probablemente sean cambios superficiales y no profundos. Esta interpretación estaría en armonía con los hallazgos de Krucken (2003) y Hodson y Thomas (2003).

Al comparar los resultados con los antecedentes en Venezuela, observamos que en el caso de la IES pública se evidencian los mismos rasgos hallados en las investigaciones de Sotaquirá y Gelvéz (1998, 1999), Castro Pacheco (1996) y Picón (1994), en cuanto a bajo desarrollo de comportamientos que faciliten el aprendizaje organizacional y contradicciones entre el discurso y la acción. Por otra parte, los hallazgos en la IES privada están en mayor armonía con el estudio de Picón *et al.* (2005) al ser percibida como un organismo que está trabajando para ser generador de cambios en sí mismo y en su ambiente.



En resumen, las dos IES estudiadas evidencian rasgos de aprendizaje organizacional según la percepción de la gerencia media. La IES pública en menor grado que la IES privada. Por una parte, y en conformidad con la bibliografía y las investigaciones, ambas organizaciones cuentan con los elementos necesarios para convertirse en organizaciones que aprenden y desarrollar así las habilidades necesarias para mantenerse efectivas y por lo tanto, ofrecer un servicio de calidad. Por otra parte, existe la posibilidad de que los gerentes hayan reportado el discurso y no los comportamientos reales. En este sentido, estaríamos hablando de cambios a nivel superficial, los cuales no serán suficientes para enfrentar los retos y los dilemas a los que se enfrenta la IES de esta era.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta sesión contiene las conclusiones y recomendaciones que darán cierre al presente informe. En cuanto a las conclusiones, primero se reflexionará sobre lo realizado en el estudio contrastándolo con las preguntas de investigación y los objetivos propuestos. Luego se expondrán algunas consideraciones, alcance y significado del trabajo realizado. En cuanto a las recomendaciones, primero se plantearán sugerencias para mejorar el proceso de aprendizaje organizacional en términos de los siete imperativos de Watkins y Marsick (1997/1999). Seguidamente se propondrán algunas sugerencias en el área de la investigación.

Las preguntas de investigación de las cuales parte el presente estudio fueron en el ámbito general: ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional en las IES, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones? ¿Influye la condición legal de la institución universitaria, sea pública o privada, en las características del aprendizaje organizacional? Se plantearon preguntas más específicas para abordar el objeto de estudio, las cuales fueron: Según el modelo de Marsick y Watkins (1999), ¿cuáles son las características del aprendizaje organizacional en las IES, según la percepción de la gerencia media de esas instituciones? ¿Será diferente la percepción de la gerencia media, de las características del aprendizaje organizacional, sea la organización pública o privada? Los resultados del trabajo permitieron dar respuesta a estas interrogantes, llegando a la conclusión de que los resultados sugieren que, según la percepción de las unidades del estudio, ambas IES presentan características de aprendizaje organizacional al exhibir comportamientos compatibles con los de las organizaciones que aprenden. La IES pública en un orden promedio-inferior, sugiriendo un proceso de



aprendizaje organizacional en fase incipiente; en tanto que la IES privada exhibe resultados superiores al promedio, sugiriendo un proceso de aprendizaje organizacional en fase de desarrollo avanzado. En cuanto a la segunda pregunta, los resultados sugieren que la condición legal de la IES sí parece influir en la percepción del aprendizaje organizacional. La percepción de la IES pública fue significativamente diferente del de la IES privada. Se establece como conclusión final, que el presente estudio dio respuesta a las preguntas de investigación que se planteó.

Esta segunda parte de las conclusiones expondrán algunas consideraciones, alcance y significado del trabajo realizado. En cuanto a las consideraciones es importante no perder de vista la advertencia que algunos de los autores hacen en relación a la naturaleza única de la IES como institución social (Jeliazkova y Weterheijden, 2002; Gumbort, 2000; Krucken, 2003; Hodson y Thomas, 2003). Estos teóricos enfatizan los peligros que puede correr la IES al tratar de emular el modelo de cambio de la industria. Alegan que la educación superior está tratando de incorporar el discurso del mercado y los enfoques gerenciales para reestructurarse en su afán por ganar legitimidad económica, pero quizás a expensas de perder su legitimidad histórica, ya que puede alejarse de sus funciones y carácter histórico, y perder la herencia que ha acumulado como casa de estudio. Por otra parte, las estrategias de aprendizaje organizacional propuestas para la industria exigen el corto plazo y muchos se preguntan si esto es deseable para las IES. Otro de los dilemas que se plantea es que las IES carecen de mecanismos para adaptarse al ritmo exigido por la industria y el medio. Afirma que, en general, las IES vanguardistas han incorporado el discurso pero no han experimentado cambios profundos. Han acomodado funciones y cargos a los nuevos términos, pero no han cambiado las prácticas. Esta situación pudiera interpretarse como desfavorable en un ambiente de creciente competitividad económica, para otros sin embargo, es sólo una evidencia de la naturaleza *sui generis* de la institución. En cuanto a este dilema, la reflexión final del presente estudio es que, independientemente del énfasis que se quiera adoptar, sea social o industrial, la IES se encuentra frente una exigencia de cambio imperativo, es decir, no negociable; y la única manera de lograrlo con éxito consistente es el aprendizaje. Esto nos lleva a concluir que, quizás, la exigencia fundamental al que se está enfrentando la IES hoy en día es el aprender a aprender.

En cuanto al alcance y significado del trabajo realizado se puede concluir que el alcance del presente estudio es limitado a las unidades de estudio, en el sentido de que pone en evidencia la situación del aprendizaje organizacional en sólo dos IES y según la percepción de dos unidades de



gerencia media. Se afirma, por tanto, que las conclusiones se aplican sólo a esas unidades de estudio. No obstante, existen elementos de este trabajo que se pueden aplicar a otras IES del país, ampliando de esta manera su significado y trascendencia. En primer lugar, este estudio se puede considerar cómo reflexión y advertencia; en este sentido reta a los gerentes universitarios a plantearse preguntas tales como: ¿evidencia la IES, donde comparto responsabilidades de liderazgo, comportamientos de una organización que aprende? ¿Percibe la gerencia media evidencias de aprendizaje organizacional? ¿Existe una brecha entre el discurso y la acción? En segundo lugar, se pueden usar los resultados como referencia, como punto de comparación; en este orden de ideas reta a los gerentes universitarios a plantearse la siguiente pregunta: si estas IES están así ¿cómo estará aquella a la que pertenezco? En tercer lugar, se puede usar el modelo de investigación y el cuestionario para diagnosticar la organización. Finalmente, los resultados, conclusiones y reflexiones pueden servir para incentivar procesos de mejoras en nuestras IES, en este sentido se anima a los gerentes universitarios a considerar el siguiente planteamiento: si la calidad y el aprendizaje organizacional están relacionados ¿qué voy a hacer al respecto? En conclusión, los resultados de la siguiente investigación tienen validez para las unidades estudiadas, pero el modelo, la metodología y las reflexiones que se derivan del análisis de los resultados tienen significado aplicable a cualquier organización universitaria venezolana.

Con relación a las recomendaciones, esta primera parte ofrece un conjunto de sugerencias básicas a tomar en cuenta por las IES para mejorar el proceso de aprendizaje organizacional en las mismas. Todas estas sugerencias se derivan de los aportes de Watkins y Marsick (1997/1999) y se abordarán por imperativo.

En cuanto a la creación de oportunidades de aprendizaje continuo se sugiere que: (a) los líderes modelen la capacidad de discutir los errores como oportunidades de aprendizaje, para ello puede convocar a reuniones públicas para reportar, discutir y reflexionar; (b) se planifique el aprendizaje en forma estratégica y se provea de fondos y recursos que puedan ser administrados en forma autónoma, así como procedimientos claros y sencillos que puedan usar los gerentes para disponer de recursos para el aprendizaje; (c) se integre el trabajo y el aprendizaje con el uso de las TIC, grupos de estudio y el diseño de horarios laborales que incluyan el aprendizaje; (d) se establezca una relación entre el salario y el aprendizaje; los ascensos y el aprendizaje; y se celebren los logros.



En cuanto a la promoción de la investigación y el diálogo, se sugiere que: (a) se implementen modelos de toma de decisión que sean inclusivos, participativos, buzones de sugerencias anónimas, y que los líderes modelen receptividad a ideas controversiales; (b) se reconozca y premie el comportamiento respetuoso y tolerante; los líderes deben modelar profesionalismo en sus relaciones; y las normas para mantener un ambiente de respeto, tolerancia y armonía deben discutirse con regularidad; y (c) se comparta en forma pública los antecedentes y las razones que sustentan las decisiones difíciles; se establezcan, en forma conjunta, normas que incentiven la confianza y la honestidad; se cumpla con las promesas y buscar congruencia entre el discurso y la acción.

En cuanto a la promoción de la colaboración y el aprendizaje en equipo, se sugiere que: (a) se involucre a las personas en las discusiones, en forma total y equitativa; se roten los roles en el grupo para que todos tengan la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo; (b) se reciba entrenamiento en dinámicas de grupo y se implemente estrategias para el desarrollo de reuniones fluidas; (c) se modifique el sistema de recompensas de forma tal que las personas reciban reconocimiento por su contribución al grupo y que los grupos reciban reconocimiento por su aporte a la organización; y (d) se establezcan estrategias para considerar y sopesar las recomendaciones de los grupos.

En cuanto a la creación de sistemas para registrar y compartir el aprendizaje, se sugiere que: (a) se establezcan sistemas para la gerencia del conocimiento, como Lotus Notes, bibliotecas actualizadas, y redes de conocimiento; (b) se diseñen sistemas que comuniquen con claridad el desempeño deseado y establezca relaciones entre el desempeño actual y los cambios necesarios para lograr el deseado; y (c) se establezcan métodos que permitan evaluar en forma sistemática el efecto de los entrenamientos en el desempeño y la efectividad.

En cuanto a energizar a las personas para lograr una visión colectiva, se sugiere que: (a) se le provea a las personas de parámetros para sus trabajos y se les permita diseñar metas, establecer estrategias y tomar decisiones; (b) se ofrezca flexibilidad en los arreglos laborales en cuanto lugar y horario de trabajo, modalidad, estilo y el intercambio transinstitucional; (c) se provea de espacios y reuniones para gestar juntos visiones colaborativas; y (d) se incentive el desarrollo de una cultura que favorezca la experimentación, la toma concienzuda de riesgos, la innovación y el cambio.



En cuanto a conectar a la organización con su ambiente, se sugiere que: (a) se provea entrenamiento a los gerentes para ayudar a sus empleados en el logro del balance trabajo-familia. Se provea de estrategias y planes para que los empleados puedan lograr un balance en esta relación; (b) se lleven a cabo investigaciones de mercado para conocer las necesidades y expectativas del cliente, se incentive el contacto directo con el cliente, se desarrollen estrategias de comunicación participación del cliente en la organización, se practiquen juegos en el que se pueda imaginar necesidades futuras; y (c) Se establezca reuniones con líderes clave de la comunidad, se realicen planes, actividades y reuniones de valuación y reflexión con grupos de la comunidad.

En cuanto a proveer liderazgo estratégico para el aprendizaje, se sugiere que: (a) se cuente con líderes cuya labor específica sea discutir el desarrollo de planes y oportunidades para que la información y los recursos se encuentre disponible para el desarrollo. Que revisen y actualicen constantemente las destrezas necesarias para el trabajo y que animen a los empleados a perseguir metas más elevadas; (b) se provea de capacitación, estrategias y métodos, reuniones, boletines, publicaciones, etc. Que, en forma permanente, ofrezcan información sobre el ambiente, la competencia, el estado del arte del área en que se desenvuelve la organización; (c) se provea de autonomía a líderes y grupos para tomar decisiones en cuanto a su trabajo, estrategias y recursos. Se provea de sistemas y tecnología necesaria para tener acceso directo y rápido a la información necesaria para la toma de decisiones; (d) se insista en el aprendizaje continuo, se establezca una meta anual obligatoria para los líderes, se aparte un tiempo mínimo anual que debe asignarse al aprendizaje, establecer dinámicas de grupo o grupos de estudio; asegurar un sistema de recompensas que reconozca el tiempo y el producto del aprendizaje; y (e) se evalúe al liderazgo en cuanto al modelaje de los valores de la organización y se revise en forma regular las decisiones para asegurar su congruencia con los valores de la organización.

Finalmente, y en congruencia con los hallazgos de Kezar (2005), se sugiere a las organizaciones que planifiquen procesos de cambios e innovación progresivos, ya que el cambio radical trae consigo numerosas consecuencias negativas y contraproducentes, tales como la resistencia, la confusión, la dilación en la toma de decisiones y la incongruencia.

Esta última parte de las conclusiones y recomendaciones contiene algunas sugerencias en el área de la investigación. Para tener una idea más completa de la condición de las IES venezolanas, en

cuanto a aprendizaje organizacional se refiere, conviene llevar a cabo investigaciones similares a ésta en un número significativo de IES en todo el territorio nacional. Dichas investigaciones deberían considerar la percepción de toda la comunidad educativa. Se deberían desarrollar investigaciones de tipo cualitativo, donde se hagan observaciones y encuestas a profundidad para poder detectar la brecha entre el discurso y la acción y tener una idea más completa de la condición del aprendizaje organizacional en las IES venezolanas. Para abordar el dilema de qué, cuánto y cómo aplicar las estrategias gerenciales relacionadas con el aprendizaje organizacional en las IES venezolanas, en particular siendo que muchas de ellas derivan de la experiencia de países altamente industrializados, los investigadores venezolanos deberían apuntar a responder preguntas tales como: ¿Cómo puede la educación superior venezolana proteger su legado e identidad, incluyendo la inversión pública que por décadas se ha hecho y cuyas fortalezas no deberían deteriorarse al asumir las demandas de corto plazo del mercado internacional? ¿Cómo pueden las IES redefinirse para atender las necesidades y exigencias de aquellos a quien sirve? ¿Deberían las instituciones de educación superior servir fundamentalmente las necesidades de la economía, y de ser así, quién la sustituiría en sus funciones como institución social? ¿Deberían las IES públicas tener un rol diferente del de las privadas, y de ser así, qué repercusiones tendría esto en cuanto a la dinámica de una organización que aprende? En conclusión, se deben realizar investigaciones de carácter descriptivo que sirvan de diagnóstico para conocer el estado del fenómeno, pero también es necesario conducir investigaciones de carácter aplicado, que permitan derivar principios que faciliten el diseño de modelos, la toma de decisión y el cambio.

7.-TABLAS

Tabla 1

Medias de las IES pública y privada por imperativo.

Imperativo	IES Pública Media	IES Privada Media
Crear oportunidades de aprendizaje continuo.	3,2	4,62
Promover investigación y diálogo.	2,8	4,92
Promover la colaboración y el aprendizaje en equipo	3,2	4,95
Crear sistemas para registrar y compartir el aprendizaje	2,13	4,05
Energizar a las personas para lograr una visión colectiva.	2,17	4,3
Conectar la organización con su ambiente	1,77	4,3

Proveer liderazgo estratégico para el aprendizaje	2,8	4,85
---	-----	------

Tabla 2

Prueba T para los resultados de las IES pública y privada.

Imperativo Según modelo de Watkins y Marsick	<i>t obt</i> IES Pública Vs. Privada	<i>t crit</i> + / -	Regla de decisión:
			Se rechaza H₀ si / - <i>t</i> _{crit} / ≥ / <i>t</i> _{obt} / ≥ / <i>t</i> _{crit} /
Crear oportunidades de aprendizaje continuo.	-4,58	2,447	Se rechaza H₀ Se conserva H₂
Promover investigación y diálogo.	-7,07	2,571	Se rechaza H₀ Se conserva H₂
Promover la colaboración y el aprendizaje en equipo	-8,33	2,571	Se rechaza H₀ Se conserva H₂
Crear sistemas para registrar y compartir el aprendizaje	-27,43	2,571	Se rechaza H₀ Se conserva H₂
Energizar a las personas par a lograr una visión colectiva.	-15,21	2,571	Se rechaza H₀ Se conserva H₂
Conectar la organización con su ambiente	-42,17	2,571	Se rechaza H₀ Se conserva H₂
Proveer liderazgo estratégico para el aprendizaje	-15,77	2,571	Se rechaza H₀ Se conserva H₂

Referencias

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Nueva York: John Wiley.

Argyris, C. (1983). *Reasoning, learning and action*. Londres: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford. (Trabajo original publicado en 1999)

Argyris, C. y Schön, D. (1976). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. London: Jossey-Bass Publishers.



- Argyris, C. y Schön, D. (1978) *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). *Organizational learning II, theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Asociación Venezolana de Rectores Universitarios. (2003). La transformación universitaria. Estrategias de cambio para la educación superior en Venezuela. *Universitas 2000*. Vol. 27, No. 1-2, pp. 13-42. Caracas: FEDES.
- Blackstone, T. (2001). Why learn? Higher education in a learning society. *Higher Education Quarterly*, Vol. 55, No. 2. pp. 0951-5224. Gran Bretaña: Blackwell Publishers Ltd.
- Boshier, R. (ed.) (1980). *Toward the learning society. New Zealand adult education in transition*. Vancouver: Learning Press.
- Carrizo, L. (2006). Conocimiento, políticas y desarrollo. Nuevos escenarios para pensar la Universidad. *Resumen del V Congreso de investigación y creación intelectual de la UNIMET*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Castro, E. (1996). *Cultura explícita y cultura en uso referida a la efectividad académica, según docentes universitarios*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Cedrós, J. y Rincón, S. (2004). Postmodernismo, liderazgo gerencial y tecnologías de la información en los medios de comunicación social en Venezuela, *Anales*, Vol. 4, No. 2 (Nueva Serie), pp. 103-125. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Collerette, P. y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio*. México: Trillas.
- Coon, D. (1999). *Psicología. Exploración y aplicaciones*. México: Thomson.
- Didriksson, A. (2000). *La Universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro*. Caracas: Ediciones IESAL/UNESCO.
- Edwards, R. (1997). *Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society*, London: Routledge.
- Gamboa, L. y Gheller, S. (2004). Estudio de la efectividad de un programa de formación de docentes. *Anales*, Vol. 4, No. 2 (Nueva Serie), pp. 39-61. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Griffin, C. and Brownhill, R. (2001). The learning society in P. Jarvis (ed.) *The age of learning. Education and the knowledge society*, Capítulo 5. London: Kogan.
- Gumport, P. (2000). Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives. *Higher Education*, No. 39, pp. 67-91. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Hernandez, M. (2000). Translation, validation, and adaptation of an instrument to assess learning activities in the organization: The Spanish version of the modified Dimensions of the Learning



- Organization Questionnaire, en *Assesing the Learning Organization*. Symposium 10. 2000 AHRD Conference. Raleigh-Durham, NC.
- Hernández, M. y Watkins K. (2003) Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development International*, Vol. 6, No.2, pp. 187-196. Reino Unido: Taylor & Francis Ltd.
- Hodgkinson, M. y Brown, G. (2003). Enhancing the quality of education: A Case Study and Some Emerging Principles. *Higher Education*, 45: 337-352. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Hodson, P. y Thomas, H. (2003). Quality assurance in higher education: fit for the new millennium or simple year 2000 compliant? *Higher Education*, No. 45, pp. 375-387. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Jeliazkova, M. y Weterheijden, D. (2002). Systemic adaptation to a changing environment: Towards a next generation of quality assurance models. *Higher Education*, No. 44, pp. 433-448. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Jones, A. M. y Hendry C. (1992). *The learning organization: A review of literature and practice*. Reino Unido: Warwick Business School.
- Kezar, A. (2005). Consequences of radical change in governance: A grounded theory approach. *The Journal of Higher Education*, Vol. 76, No. 6, pp. 634-668. Ohio: The Ohio State University.
- Krucken, G. (2003). Learning the “new, new thing”: On the role of path dependency in university structures. *Higher Education*, No. 46, pp. 315-339. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Limpardi R., Esté, N., Gamus, E. y Hung, L. (1993). *La educación superior venezolana. Estrategias, actores y demandas sociales*. Caracas: Fondo editorial Acta científica venezolana.
- López de Tkachenko, G. (2005). Competencias del docente para el siglo XXI. *Universitas 2000*. Vol. 29, No. 1-2, pp. 115-132. Caracas: FEDES.
- Marrero, L. (2003). El entorno universitario y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación ¿Hacia dónde vamos? *Docencia Universitaria*. Vol. IV, No. 2, pp. 9-30. Caracas: SADPRO-UCV.
- Marsick, V. y Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. London: Gower Press.
- Marta-Sosa, J. (1978). *Problemas de la educación superior en Venezuela*. Caracas: Ediciones Papeles Universitarios.
- Mayo, A. y Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning)*. España: Gestión 2000 (Trabajo original publicado en 1994).

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprice*. Nueva York: McGraw- Hill.
- Méndez, N. (1995). *La renovación en la Universidad Central de Venezuela (1968-1969): érase una vez el futuro*. Trabajo de ascenso inédito. http://www.analitica.com/bitbliblioteca/nelson_mendez/renovacion.asp (Consultado por última vez el 10/09/05).
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*. Vol. 8, No. 1, pp. 6-20. Reino Unido: Emerald Publications. Disponible: www.emeraldinsight.com (Consultado por última vez 10/02/06).
- Mora, P. (1999). La universidad venezolana de cara al siglo XXI. *Espéculo. Revista de estudios literarios*. No 11. Universidad Complutense de Madrid. Disponible: <http://www.ucm.es/info/especulo/numero11/razontie.html> (Consultado por última vez el 16/07/06).
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Patel, K. y McCarthy, M. (2001). *Transformación digital: los principios del liderazgo e-business*. Mexico: McGraw-Hill.
- Pavlov, I. P. (1927). *Conditional reflexes*. Nueva York : Dover.
- Pérez, C. (1985). [Cambio estructural y asimilación de nuevas tecnologías en el sistema económico y social](#). *Futures*, Vol. 15, N° 4, pp. 357-375.
- Pérez, C. (1986). [Las nuevas tecnologías: Una visión de conjunto](#), en Carlos Ominami (ed). *La tercera revolución industrial: Impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, pp. 43-90. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Pérez, C. (1988). [Desafíos sociales y políticos del cambio de paradigma tecnológico](#), en M. Pulido (ed.). *Venezuela: Desafíos y propuestas*, pp.63-109. Caracas: UCAB-SIC. Disponible: <http://www.carlotaperez.org/Articulos/Desafiosociopol.pdf> (Consultado por última vez el 25/08/06).
- Pérez, C. (1996). [La modernización industrial en América latina y la herencia de la sustitución de importaciones](#). *Comercio Exterior*, Vol. 46, Num. 5, pp. 347-363. México: Comercio Exterior. Disponible: <http://www.carlotaperez.org/Articulos/ISILA.pdf> (Consultado por última vez el 25/08/06).
- Pérez, C. (1999). [El reto del cambio de paradigma tecno-económico](#). *Revista del Banco Central de Venezuela*, Año XIII, No. 2, pp. 14-29. Caracas: Publicaciones del Banco Central de Venezuela. Disponible: <http://www.carlotaperez.org/Articulos/IVF.pdf> (Consultado por última vez el 25/08/06).
- Pérez, C. (2004a). [Revoluciones tecnológicas y capital financiero: La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza](#). México: Siglo XXI. Disponible:



- <http://www.carlotaperez.org/Articulos/RTCF%20epilogo.pdf> (Consultado por última vez el 25/08/06).
- Pérez, C. (2004b). [Technological revolutions, paradigm shifts and Socio-Institutional Change](http://www.carlotaperez.org/papers/basic-technologicalrevolutionsparadigm.htm#comienzo). *Globalization, economic development and inequality: An alternative perspective*, pp. 217-242. Reino Unido: Edward Elgar. Disponible: <http://www.carlotaperez.org/papers/basic-technologicalrevolutionsparadigm.htm#comienzo> (Consultado por última vez el 25/08/06).
- Piaget, J. (1951). *The psychology of intelligence*. Nueva York : Norton. (Trabajo original publicado en 1945)
- Picón, M. G. (1994). *El proceso de convertirse en universidad, aprendizaje organizacional en la universidad venezolana*. Caracas: FEDUPEL.
- Picón, M. G., Fernández de C., M., Magro, M. e Inciarte, A. (2005). *Cuando la universidad va a la escuela*. Caracas: Ediciones del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ramírez, G. y Sánchez, J. (2003). La transformación de la educación superior. Actores y resistencia. *Universitas 2000*. Vol. 27, No. 1-2, pp. 43-56. Caracas: FEDES.
- Rashford, N.S. y Coghlan, D. (1994). *The dynamics of organizational levels*. EEUU: Addison-Wesley.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rosenblat, A. (1975). *La educación en Venezuela. Voz de Alerta*. Caracas: Monte Avila Editores.
- Senge, P. M. (1996). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica. (Trabajo original publicado en 1993)
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smitha, B., Dutton, J. y Kleiner, A. (2002) *Escuelas que aprenden*. Colombia: Norma.
- Schön, D.A. (1971). *Beyond the stable state*. Nueva York: Random House.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. Nueva York: Bantam.
- Sotaquirá, R. y Gelvéz, N. (1998). Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional en *Sistémica*, <http://sistemika.homepage.com> (consultada por última vez el 27/06/05)
- Sotaquirá, R. y Gelvéz, N. (1999). Hacia un mirar latinoamericano de la aplicación de la Dinámica de Sistemas en estudios organizacionales disponible en *Sistémica* <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/peru97.html> (consultada por última vez el 27/06/05)
- UNESCO (1998). *Conferencia mundial sobre la educación superior. La educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. París: Autor.



Uslar Pietri, A. (1992). *De una a otra Venezuela*. Caracas: Monte Ávila Editores.

Vygotsky, L. S. (1965). *Thought and language*. Nueva York: M.I.T. Press.

Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.

Watkins, K y Marsick, V. (1993). *Sculping the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Watkins, K y Marsick, V. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, Va: American Society for training and Development.

Watkins, K y Marsick, V. (1999) *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (Survey)*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization. (Trabajo original publicado en 1997)
Disponible: www.partnersforlearning.com (Consultado por última vez el 03/02/06)

Watkins, K y Marsick, V.(2003). Making learning count! Diagnosing the learning culture in organizations. *Advances in developing human resources*, Vol. 5, No. 2. California: Sage.

CURRICULUM VITAE

Nelly Fernández de Morgado

Especialización en Informática Educativa.

Maestría en Educación Superior Universitaria. Área de énfasis: procesos gerenciales.

Docente Categoría Integral. Universidad Simón Bolívar. Departamento de Idiomas.

Docente tiempo convencional Universidad Metropolitana. Departamento de Inglés.

Líneas de investigación: Comportamiento organizacional. E-learning.

Telf. 906 37 87

Guillermo Álvarez

Especialista en Programas de Asesoramiento y Desarrollo Humano. Especialista en Desarrollo Organizacional.

Maestría en Psicología. Área de Énfasis: Comportamiento Laboral-Organizacional.

Maestría en Educación Superior Universitaria. Área de Énfasis: Procesos Gerenciales.

Maestría en Ingeniería Empresarial. Área de Énfasis: Comportamiento Laboral-Organizacional.

Docente Categoría Titular. Universidad Simón Bolívar. Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento. Coordinador de Programas de Postgrado en Gerencia. Universidad Simón Bolívar.

Docente Tiempo Convencional: Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado en Desarrollo Organizacional.

Líneas de instigación: Teoría de la Acción y Procesos de Cambio. Productividad Individual, Grupal y Organizacional.

Telf. 906 38 10.