

EVALUACIÓN DE UN CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACIONES QUE APRENDEN: ADAPTACIÓN, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Rómulo Mayorca^{*}
Jorge Ramírez[†]
USB

Orlando Viloria
IPC
José Campos[‡]
USB-UCAB

Resumen:

El objetivo del presente estudio fue evaluar la adaptación del Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional -CDAO- (Watkins y Marsick, 1997) al contexto local venezolano. En la versión en inglés, el instrumento consta de 43 ítems que agrupan las siete dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones que aprenden: Aprendizaje Continuo, Investigación y Diálogo, Aprendizaje en Equipo, Sistema Integrado, Conexión del Sistema, Empowerment y la Dirección Estratégica. La muestra fue no probabilística y estuvo conformada por 250 trabajadores-estudiantes de Administración y Gerencia Empresarial principalmente de postgrado, perteneciente a tres universidades del área metropolitana de Caracas. Una vez traducido el instrumento al español y adaptado al contexto local, se aplicó un análisis factorial de componentes principales encontrándose que los ítems se integran en sólo seis de las dimensiones teóricas. La consistencia interna general evaluada a través del coeficiente alfa resultó ser de 0,80 y para las dimensiones se encuentra entre 0,71 y 0,86. Los resultados sugieren que el CDAO posee adecuada validez y confiabilidad para evaluar las dimensiones de aprendizaje organizacional en las organizaciones que aprenden en el contexto local venezolano.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, trabajadores venezolanos, organización aprendiente.

INTRODUCCIÓN

Los cambios vertiginosos en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), así como la variabilidad del entorno de las organizaciones; obligan a éstas a tomar medidas estratégicas para adaptarse y sobrevivir en un ambiente muy competitivo y con altos niveles de incertidumbre, que actúan como lazos realimentadores positivos de la entropía (tendencia al desorden) dentro de las organizaciones.

Ahumada (2002) comenta que estos constantes cambios y la velocidad con la que estos se manifiestan, dificultan a los gerentes el poder predecir el comportamiento de los mercados y por ende, las acciones estratégicas que deben tomarse. En este sentido el Aprendizaje Organizacional (AO) será "la principal fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo" (Ahumada, 2002: 142),

^{*} rmayorca@usb.ve; [†] jjramirez@usb.ve; [‡] oviloria@usb.ve; ^{*} josmigcampos@yahoo.es

ya que aborda no sólo lo que la organización sabe hacer, sino lo que potencialmente podría llegar a ser debido a sus conocimientos y sus competencias.

Según Yang, Watkins y Marsick (2004), el AO recibe un aumento gradual de atención en el campo de los estudios organizacionales, además señalan, que los investigadores en el área centran su trabajo en la conceptualización del AO y en la identificación de ciertas características de las empresas que tienen la capacidad de aprender, de adaptarse y de cambiar. En la tabla 1 se presenta un esquema con algunas de las principales propuestas en el área del AO y sus características más relevantes.

Tabla 1. Investigaciones en el área del Aprendizaje Organizacional

<i>Autor</i>	<i>Enfoque sobre el AO</i>	<i>Características/ Observaciones</i>
Peter Senge (1990)	Aprender a aprender: organización que posee no sólo capacidad adaptativa, sino generativa, que es la habilidad de crear alternativas futuras.	Identifica 5 disciplinas que una organización que aprende debe poseer. Aunque estos principios se pueden utilizar como pautas valiosas en el trabajo hacia el aprendizaje organizacional.
Pedler, Burgoyne y Boydell (1991)	Aprendizaje: la organización que facilita el aprendizaje en todos sus miembros, y continua auto transformación, en orden de conseguir objetivos estratégicos.	Identificaron 11 áreas importantes para que se dé el aprendizaje organizacional. Las áreas se extrapolan conceptualmente, lo que dificulta la evaluación y el desarrollo de instrumento.
Goh (1998)	Estratégico: requiere entender las estrategias internas que direccionan la construcción del aprendizaje.	La perspectiva estratégica acentúa el nivel macro y descuida así algunos de los elementos comúnmente identificados de una organización que aprende, tales como el aprendizaje individual o continuo.
Watkins y Marsick (1993,1996, 1999)	Integrador: un aprendizaje continuo y autotransformador, estratégico utilizados en los procesos integrados paralelamente con el trabajo.	Identificaron siete distintas dimensiones pero correlacionadas en las organizaciones que aprenden: y las agrupan en categorías de individuos, equipos, y de la organización.

Fuente: Adaptado de Yang, Watkins y Marsick. (2004).

De igual manera, Ortenblad (2002) desarrolla una tipología producto de la revisión de las diferentes definiciones y enfoques del AO, encontrando cuatro formas comúnmente utilizadas para entenderlo: (a) la "vieja perspectiva" del AO, focalizada en el almacenamiento del conocimiento en la mente organizacional, en este caso el aprendizaje es entendido como una aplicación del conocimiento en diferentes niveles; (b) la de "aprender en el trabajo" según la cual, la organización aprende cuando el individuo aprende en el lugar de trabajo; (c) la de "clima de aprendizaje", en la cual la organización facilita el aprendizaje de sus empleados mediante un clima organizacional adecuado y; (d) la "estructura de aprendizaje" en este caso la organización facilita el aprendizaje de sus em-

pleados de una manera estructurada. Concluye manifestando que la propuesta de Watkins y Marsick (1993, 1996) incluye en su marco conceptual teórico las cuatro formas de entender el AO y por ende la considera como la más integradora e influyente.

En ese mismo sentido, Watkins y Marsick (1993, 1996) consideran al AO como un proceso en el cual se captura, se comparte y se usa el conocimiento para cambiar la manera en que la organización aprendiente responde a los cambios. Plantean que hay tres niveles de aprendizaje en las organizaciones: el primero es el nivel individual, el cual está compuesto por dos dimensiones del AO: el aprendizaje continuo y la investigación-diálogo; el segundo nivel es el de equipo o de grupo, en la cual se refleja el espíritu de colaboración en los equipos de trabajo; el tercer nivel es el organizacional, en la cual están presentes cuatro dimensiones del AO (el sistema integrado, la conexión de sistema, el empowerment y la dirección estratégica). Estos tres niveles pertenecen a dos componentes teóricos, en el primero se alude a las personas de la organización y en el segundo, a las estructuras y a la cultura (aspectos sociales) de la institución.

En relación a esto último, Watkins y Marsick (1993, 1996) proponen que la organización necesita trabajar primero con el nivel individual y luego el grupal, ya que las personas deben ser reforzadas para tomar la iniciativa del aprendizaje. "En otras palabras, los individuos aprenden primero como individuos, pero vinculados a los cambios organizacionales, luego aprenden en grupos o equipos que conforman unidades cada vez más grandes" (Watkins y Marsick, 1996: 4). En el nivel estructural, las actividades de aprendizaje influyen en la redefinición de las funciones y las tareas, se seleccionan e incorporan individuos y grupos de trabajo para lograr la misión de la organización o mejoras en los resultados finales de desempeño.

En efecto, las personas inicialmente cambian como resultado de su propio aprendizaje por lo que la organización debe crear la estructura que facilite el soporte y la captura del aprendizaje con la intención de orientarse hacia su misión organizacional. Al mismo tiempo, Watkins y Marsick (1993, 1996) plantean que la integración de los sistemas y la de establecer un liderazgo para el aprendizaje, son los factores mediadores entre el nivel individual de las actividades de aprendizaje y los resultados organizacionales.

Watkins y Marsick (1993, 1996) plantean siete dimensiones distintas pero complementarias, relacionadas sistémicamente y necesarias para que el AO se desarrolle en una organización que aprende, a saber: (a) el aprendizaje continuo, el cual representa el esfuerzo de una organización por crear las oportunidades para que el aprendizaje se manifieste en todos sus miembros; (b) la investigación y diálogo, que señala el esfuerzo de una organización en crear una cultura de

cuestionamiento, de realimentación y de experimentación; (c) el aprendizaje en equipo, que refleja el espíritu de colaboración y de las habilidades colaborativas que soportan la preparación y el desempeño de los equipos eficaces; (d) el empowerment, que consiste en ceder parte del poder, además de potenciar a los integrantes de la organización para compartir una visión colectiva; (e) el sistema integrado, el cual indica los esfuerzos por establecer sistemas para captar y compartir el aprendizaje; (f) la conexión del sistema, donde se refleja el pensamiento sistémico y las acciones globales para conectar a la organización con su ambiente interno y externo; (g) la Dirección Estratégica, la cual demuestra el grado en el cual los líderes piensan estratégicamente el cómo utilizar el aprendizaje para crear el cambio y dirigir a la organización en nuevas direcciones o nuevos mercados. En la figura 1, se observa el modelo propuesto con las relaciones entre las dimensiones del AO y los resultados organizacionales.

Figura 1. Relaciones de las dimensiones del aprendizaje organizacional



Fuente: Watkins y Marsick (1993, 1996).

Asimismo, Yang y col. (2004) estiman que el marco teórico fundamentado por Watkins y Marsick (1993, 1996) sobre las organizaciones que aprenden, presenta características distintivas muy relevantes: (a) definen de forma clara e integrada el constructo de aprendizaje organizacional; (b) incluyen las dimensiones del aprendizaje organizacional en todos los niveles (individuo, equipo y organización); (c) integran en un marco teórico las relaciones entre los niveles, proporcionando las pautas útiles para el desarrollo y la validación de instrumentos de medición y; (d) éste enfoque, al definir las siete dimensiones para una organización que aprende desde la perspectiva de los imperativos de la acción, tiene implicaciones prácticas.

Para evaluar la propuesta, Watkins y Marsick (1997), desarrollaron el instrumento "Dimensions of Learning Organization Questionnaire" (DLOQ) que mide las siete dimensiones del AO en las organizaciones que aprenden, cuyos niveles de validez y confiabilidad han sido estudiados en diferentes culturas, resultando adecuado para estimar las acciones asociadas a las siete dimensio-

nes imperativas (Watkins y Marsick, 1997; Yang, Watkins y Marsick, 2004; Zhang, Zhang, Yang, 2004; Lien, Yang y Li, 2002); Incluso en Latinoamérica se evaluaron algunos elementos iniciales de confiabilidad y validez de la escala (Hernández y Watkins, 2003).

Después de las consideraciones anteriores, el presente trabajo se propuso como objetivo adaptar el Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización Aprendiziente ("Dimensions of learning Organization Questionnaire" -DLOQ-) elaborado por Watkins y Marsick (1997), y estudiar elementos sobre su validez y confiabilidad en el contexto local venezolano; cabe destacar que el instrumento utilizado se presenta en el anexo.

Los aspectos que justifican el estudio son los siguientes: (a) desde el punto de vista metodológico, contar con un instrumento que evalúe el aprendizaje organizacional adaptado al contexto venezolano con adecuados niveles de validez y confiabilidad, resulta un aspecto relevante en la promoción de futuras investigaciones y en el desarrollo del área del conocimiento; (b) desde el punto de vista teórico, esta investigación contribuye al desarrollo del estudio del AO en el contexto venezolano a través de la operacionalización de algunos de los constructos asociados al fenómeno.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación que se llevó a cabo fue del tipo cuantitativo descriptivo y correlacional, con la estrategia de investigación según el grado de control en estudio de campo y según el objetivo, en evaluativo; lo cual se justifica, porque se buscó especificar rasgos y características importantes de las dimensiones del aprendizaje organizacional, además de medir el grado de la relación existente entre cada una de las siete dimensiones del aprendizaje organizacional y su posible influencia, en el contexto local venezolano; el diseño de la investigación fue no experimental y transversal tanto descriptivo como correlacional.

La población objetivo para el estudio estuvo constituida por estudiantes de pregrado o de postgrado del turno de la noche en el área de Administración y Gerencia Empresarial, pertenecientes a una de las siguientes instituciones: Universidad Simón Bolívar, Universidad Católica Andrés Bello o Universidad Central de Venezuela; que además, se encontraran trabajando al momento de realizar la investigación.

El tipo de muestreo empleado fue no probabilístico por juicio, para la selección de la muestra se contactaron a los coordinadores de las áreas consideradas en cada universidad, y a través de ellos, se estableció comunicación con los

profesores que permitirían aplicar el instrumento a los estudiantes que cumplieran con las condiciones establecidas en esos cursos. Para determinar el tamaño de la muestra, según Kerlinger (1988), resulta adecuado considerar como criterio seleccionar entre 5 y 10 personas por cada reactivo.

Luego de establecer los contactos respectivos, la muestra quedó constituida finalmente por 250 estudiantes de las áreas de Administración y Gerencia Empresarial. De esta muestra, el 51,6% era de género masculino y el 48,4% de género femenino; las edades estuvieron comprendidas entre 18 y 53 años; además, el 79,6% trabaja en organizaciones privadas, el 14,4% en organizaciones públicas y el 6% no contestaron en qué tipo de organización trabajaba. La distribución de los estudiantes fue la siguiente: 178 alumnos de postgrado (Universidad Simón Bolívar con 126 estudiantes, Universidad Católica Andrés Bello con 15 estudiantes y Universidad Central de Venezuela con 37 estudiantes) y 72 alumnos de pregrado (décimo semestre, de la Universidad Católica Andrés Bello).

El instrumento utilizado fue el Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización Aprendiziente (denominado en Inglés *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* -DLOQ-, Watkins y Marsick, 1997) el cual fue diseñado para evaluar las actividades de aprendizaje en la organización aprendiziente, entendidas como la manera de responder a los cambios constantes del entorno a través de la captura, el compartir y utilizar el conocimiento para lograr los objetivos organizacionales. El mismo está conformado por 43 reactivos distribuidos en siete dimensiones (aprendizaje continuo, investigación y diálogo, aprendizaje en equipo, empowerment, sistema integrado, conexión del sistema y dirección estratégica), a los cuales Watkins y Marsick (1997) le incorporaron seis reactivos para evaluar el desempeño del conocimiento y otros seis reactivos para evaluar el rendimiento financiero, sin embargo, estos dos últimos aspectos no fueron considerados en el presente estudio.

Los reactivos están organizados en 3 bloques: el primero agrupa aspectos del aprendizaje a nivel individual (13 reactivos), el segundo bloque engloba a nivel de equipo (6 reactivos), el tercero corresponde al nivel de la organización (24 reactivos). Todos se evalúan en una escala valorativa de Likert con puntajes asociados a la escala que van desde 1(nunca), 2 (muy rara vez), 3 (ocasionalmente), 4 (generalmente), 5 (casi siempre) y 6 (siempre).

Cabe destacar que la confiabilidad del instrumento ha sido estudiada en diferentes contextos y culturas (Watkins y Marsick, 1997; Yang, Watkins y Marsick, 2004; Zhang, Zhang, Yang, 2004; Lien, Yang y Li, 2002), así como en Latinoamérica (Hernández y Watkins, 2003) estos estudios muestran un alfa de cronbach entre 0,75 y 0,91 para todas las dimensiones así como para el instrumento en general; así mismo, la validez factorial muestra la existencia de siete dimensiones.

El procedimiento utilizado para adaptar el CDOA elaborado por Watkins y Marsick (1997) al contexto venezolano fue el siguiente: traducción de la encuesta del idioma inglés al español por 3 expertos bilingües en el área de Gerencia y Comportamiento Organizacional, posteriormente se le solicitó a otros expertos de la misma área de conocimiento realizar la traducción inversa (del español previamente traducido al inglés) y se constataron diferencias menores en la traducción de siete reactivos, las cuales fueron discutidas y por consenso aceptadas. Seguidamente se les solicitó a tres expertos investigadores que evaluaran los reactivos-dimensiones, así como los términos utilizados en el instrumento, a fin de verificar la validez de contenido, lo cual dio como resultado un acuerdo total entre jueces sobre los reactivos y dimensiones evaluadas.

Una vez traducido y adaptado el cuestionario se procedió a contactar a los coordinadores y profesores de los respectivos centros de estudios y cursos académicos a fin de que permitieran aplicar el instrumento a los estudiantes; así mismo, se le solicitó a los estudiantes que voluntariamente completaran el instrumento en forma anónima, se les informó que sus resultados se analizarían de forma estadística y no estaban relacionados con ninguna actividad académica o de evaluación que pudiera afectar su índice académico.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para evaluar la validez de constructo se aplicó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax al instrumento CDOA, el cual estaba compuesto por los 43 reactivos distribuidos en siete escalas o factores. Los resultados del análisis muestran que sólo se encontraron seis dimensiones, en lugar de las siete propuestas por Marsick y Watkins, (1993, 1996, 1997); la varianza total explicada por los seis factores fue del 62,92%, el primer componente explica el 46,32%, el segundo 4,84%, el tercero 3,23%, el cuarto 3,01%, el quinto 2,80% y el sexto 2,72%.

Para el análisis de cada factor, sólo se consideraron aquellos reactivos cuya saturación fue mayor a 0,40 y lo hicieran de forma determinante en uno de los factores, esto implicó la eliminación de 2 reactivos (21 y 36). En la tabla 2, se observa la distribución final de los reactivos según los factores resultante, una vez rotada la matriz del análisis factorial, así mismo, se observan los valores de confiabilidad de cada componente.

Tabla 2. Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización
Aprendiente: Análisis Factorial; Matriz de Componentes Rotados y alfa
de Cronbach (n = 250)

Reactivos	Dimensiones					
	1. Aprendizaje en Equipo. α = .91	2. Empowerment α = .93	3. Dirección Estratégica α = .92	4. Sistema Integrado α = .81	5. Investigación y Diálogo. α = .73	6. Aprendizaje Continuo. α = .65
12. En mi organización, se trata a las personas con respeto.	0,697					
15. En mi organización, a los miembros de los equipos/grupos se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.	0,670					
08. En mi organización, las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros.	0,660					
13. En mi organización, las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.	0,649					
09. En mi organización, las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.	0,649					
11. En mi organización, cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros.	0,646					
16. En mi organización, las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros.	0,567					
10. En mi organización, se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización.	0,550					
17. En mi organización, los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos.	0,534					
03. En mi organización, las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje.	0,526					
19. En mi organización, los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.		0,695				
30. En mi organización, se apoya a los empleados que toman riesgos calculados.		0,620				
18. En mi organización, los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.		0,576				
27. En mi organización, se le dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.		0,574				
20. En mi organización, se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como por ejemplo sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios.		0,551				
28. En mi organización, se invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma.		0,547				
29. En mi organización, se le da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.		0,538				
31. En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.		0,537				
37. En mi organización, se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.		0,500				
14. En mi organización, los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.		0,499				
32. En mi organización, se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar.		0,472				
33. En mi organización, se incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global.		0,461				
26. En mi organización, se hace reconocimientos a las personas que son proactivas.		0,458				
39. En mi organización, los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.			0,692			
38. En mi organización, los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.			0,680			

Reactivos	Dimensiones					
	1. Aprendizaje en Equipo. $\alpha = 0,91$	2. Entrenamiento. $\alpha = 0,93$	3. Dirección Estratégica. $\alpha = 0,92$	4. Sistema Integrado. $\alpha = 0,81$	5. Investigación y Diálogo. $\alpha = 0,73$	6. Aprendizaje Continuo. $\alpha = 0,65$
41. En mi organización, el líder entrena a aquellos que lo siguen.			0,674			
42. En mi organización, los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados.			0,629			
40. En mi organización, los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.			0,604			
43. En mi organización, los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.			0,602			
35. En mi organización, se considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado			0,483			
23. En mi organización, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado				0,794		
22. En mi organización, se mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados.				0,734		
24. En mi organización, se ofrecen cursos de adiestramiento para todos los empleados.				0,551		
25. En mi organización, se evalúan los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él				0,473		
01. En mi organización, las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias.					0,679	
02. En mi organización, las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.					0,676	
34. En mi organización, se promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.					0,543	
04. En mi organización, las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje.						0,552
07. En mi organización, se recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.						0,512
06. En mi organización, las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.						0,464
05. En mi organización, a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.						0,451

La confiabilidad fue evaluada a través del coeficiente de consistencia interna alfa de cronbach siendo este de 0,97 y para cada una de las dimensiones, el coeficiente se presentó entre 0,65 y 0,93. Estos resultados sugieren altos niveles de confiabilidad, lo que coincide con estudios previos realizados en otras latitudes; entre estos destacan: (a) el estudio realizado por Yang y col. (2004) quienes reportan la confiabilidad general alrededor de 0,80 y para cada una de las dimensiones, el coeficiente se presentó entre 0,71 y 0,86; (b) la investigación de Hernández y Watkins (2003) reportando un coeficiente de confiabilidad general 0,96 y para cada una de las dimensiones, el coeficiente se presentó entre 0,79 y 0,84; por último (c) el estudio llevado a cabo por Zhang y otros (2004) donde se reporta un coeficiente general 0,79.

De manera general, la constitución de las diferentes dimensiones del aprendizaje organizacional coincide con los planteamientos originales de Marsick y Watkins (1993,1996,1997), sin embargo, la principal diferencia se encuentra en que la dimensión conexión del sistema no resultó estar diferenciada de las demás, motivo por el cual algunos de los reactivos correspondientes a esta dimensión fueron eliminados (reactivos 21 y 36) y el resto quedaron distribuidos entre

los seis factores originales; a continuación se presenta la interpretación de cada dimensión resultante.

Dimensión I. Aprendizaje en Equipo (AE): esta dimensión indica el esfuerzo que se hace para la conformación y preparación de los equipos de trabajo, haciendo énfasis en el aspecto colaborativo, es por esto que las actividades se diseñan de tal forma que los miembros de los equipos puedan aprender de ellos mismos y a trabajar en conjunto. Ejemplo: "En mi organización, los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos. La lista de los reactivos correspondientes a esta dimensión son: 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17. La acción imperativa consiste en fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo, esta dimensión del AO coincide con lo planteado por Yang y otros (2004) y Watkins y Marsick (1993, 1996).

Dimensión II. Empowerment (EM): esta dimensión refleja el proceso que sigue una organización para poder compartir una visión colectiva y para conseguir tanto el compromiso como el feedback de sus miembros sobre la diferencia entre lo que se es y la nueva visión, es decir, lo que se desea ser. Ejemplo: "En mi organización, se invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma." Por otra parte esta dimensión cargó los reactivos 33 y 37 (correspondiente a la dimensión conexión del sistema), la lista de los reactivos correspondientes a esta dimensión son: 14, 18, 19, 20, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37. La acción imperativa consiste en dar autoridad a las personas para construir una visión colectiva; esta dimensión del AO al igual que la anterior coincide con lo planteado por Yang y otros (2004) y Watkins y Marsick (1993, 1996).

Dimensión III. Dirección Estratégica (DE): esta dimensión indica el grado en el cual los líderes utilizan de manera estratégica al aprendizaje para el logro de los objetivos propuestos y se constituyen en modelos a seguir. Ejemplos: "En mi organización, los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.", "En mi organización, los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados." Por otra parte esta dimensión cargó el reactivo 35 (correspondiente a la dimensión conexión del sistema). La lista de los reactivos correspondientes a esta dimensión son: 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43. La acción imperativa consiste en que los líderes modelen y ayuden en el aprendizaje; esta dimensión del AO coincide con lo planteado por Yang y otros (2003) y Watkins y Marsick (1993, 1996).

Dimensión IV. Sistema Integrado (SI): esta dimensión refleja el trabajo de la organización por establecer y mantener sistemas de tecnología para conseguir información de manera eficiente y compartir el aprendizaje. Ejemplos: "En mi

organización se mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados.", "En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado". La lista de los reactivos correspondientes a esta dimensión son: 22, 23, 24, 25. La acción imperativa consiste en establecer los sistemas para captar y compartir el aprendizaje, nuevamente coincide con lo planteado por Yang y otros (2003) y Watkins y Marsick (1993, 1996).

Dimensión V. Investigación y Diálogo (ID): esta dimensión refleja el esfuerzo de una organización por crear una cultura de debate, de investigación, de realimentación e intercambio. Esto origina un cambio en la cultura organizacional que favorece al aprendizaje, ya que las personas aumentan sus habilidades para expresar sus puntos de vista así como también su capacidad para escuchar y cuestionar desde el punto de vista de los demás. Ejemplo: "Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias." Por otra parte esta dimensión cargó el ítem 34 (correspondiente a la dimensión conexión del sistema). La lista de los reactivos correspondientes a esta dimensión son: 1, 2, 34. La acción imperativa consiste en promover el cuestionamiento y el diálogo, al igual que lo planteado por Yang y otros (2003) y Watkins y Marsick (1993, 1996).

Dimensión VI. Aprendizaje Continuo (AC): esta dimensión representa el deudado y la constancia que se lleva a cabo en una organización, para establecer las oportunidades de aprendizaje constante para todos sus empleados, es por esto, que para cada puesto de trabajo se diseñan las actividades a realizar de tal forma que permitan al empleado un aprendizaje permanente. Ejemplos: "En mi organización, las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje", "En mi organización, las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje". La lista de los reactivos correspondientes a esta dimensión son: 4, 5, 6, 7. La acción imperativa consiste en crear oportunidades para el aprendizaje continuo; nuevamente esta dimensión coincide con lo planteado por Yang y otros (2003) y Watkins y Marsick (1993, 1996).

Según se ha visto los resultados obtenidos coinciden con lo reportado tanto por Yang y col. (2004) como por Zhang y col. (2004), también se observa que las seis dimensiones del aprendizaje organizacional son consistentes internamente, lo que evidencia validez convergente en el contexto local venezolano.

Adicionalmente, se realizó un estudio descriptivo y se determinó la correlación entre escalas (ver tabla 3). Con respecto a la medida de tendencia central, la media para cada dimensión resultó ser superior a tres, lo cual coincide con lo reportado tanto por Zhang y col. (2004), como por Yang y col. (2004). Como

medida de dispersión, la desviación típica es muy similar entre las escalas, aunque un poco más altas que las reportadas tanto por Zhang y col. (2004), como por Yang y col. (2004). Todas las correlaciones resultaron ser significativas al 0,01 lo que sugiere validez convergente entre las subescalas. Con respecto a los valores de correlación reportados en otras investigaciones, los resultados del presente estudio resultaron tener índices parecidos a los indicados por Zhang y col. (2004), cuyos valores se encontraban entre 0,38 y 0,75; y por Yang y col. (2004), cuyos valores se encontraban entre 0,58 y 0,77.

Tabla 3. Media, Desviación Típica y Correlaciones (n = 250)

Variables	n	M	DT	1 AC	2 AE	3 SI	4 EM	5 ID	6 DE
1. AC	241	3,58	0,92	1					
2. AE	232	3,95	0,88	0,660(**)	1				
3. SI	248	3,40	1,15	0,536(**)	0,533(**)	1			
4. EM	235	3,46	0,99	0,683(**)	0,758(**)	0,663(**)	1		
5. ID	248	3,76	1,03	0,515(**)	0,674(**)	0,484(**)	0,661(**)	1	
6. DE	239	3,71	1,08	0,606(**)	0,716(**)	0,662(**)	0,823(**)	0,631(**)	1

**p < 0,01; M: Media, DT: Desviación Típica, ID: Investigación y Diálogo, AE: Aprendizaje en Equipo, AC: Aprendizaje Continuo, SI: Sistema Integrado, EM: Empowerment, DE: Dirección Estratégica.

Dadas las condiciones que anteceden, los resultados de la traducción y adaptación al contexto venezolano, el estudio de validez por jueces expertos, la validez factorial y los resultados de la confiabilidad del Cuestionario de Dimensiones de la Organización Aprendiziente -CDOA- permiten concluir, que el mismo posee altos niveles de confiabilidad y de validez para su uso como instrumento de exploración de las dimensiones del aprendizaje organizacional en el contexto local venezolano.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo consistió en adaptar al contexto venezolano el Cuestionario de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional -CDAO- elaborado por Marsick y Watkins (1997), para ello se procedió a traducir del idioma inglés al español el instrumento Dimensions of the Learning Organization Questionnaire -DLOQ--.

Luego de aplicar el CDAO a una muestra de 250 trabajadores que también eran estudiantes universitarios (pre y postgrado en Administración y Gerencia Empresarial), se estudió la validez factorial obteniéndose que los 41 reactivos (luego de eliminar 2 de la versión original) se distribuyen en seis dimensiones del aprendizaje organizacional las cuales se denominaron: Aprendizaje Continuo,

Aprendizaje en Equipo, Sistema Integrado, Investigación y Diálogo, Empowerment y Dirección Estratégica.

Esta distribución de seis dimensiones coincide parcialmente con la distribución encontrada por Watkins y Marsick (1993, 1996) de siete dimensiones, siendo los reactivos de la dimensión Conexión del Sistema, los que se distribuyeron en las dimensiones restantes.

El cuestionario de Dimensiones del Aprendizaje Organizacional elaborado por Marsick y Walkins (1997) es confiable, ya que el coeficiente de consistencia interna, alfa de cronbach (α) en la escala en general resultó ser alto, $\alpha = 0,97$; así mismo en las seis escalas que integran al instrumento presentaron elevados niveles de confiabilidad, entre $\alpha = 0,65$ y $\alpha = 0,93$.

Los valores de validez y confiabilidad presentados por el CDOA sugieren que resulta un instrumento adecuado para evaluar las dimensiones de aprendizaje organizacional en el contexto local venezolano, lo que pudiera contribuir al desarrollo de futuros estudios en el área del conocimiento, así mismo se estima una contribución al estudio sobre el aprendizaje organizacional debido a que aporta evidencias empíricas sobre los constructos estudiados, las dimensiones que lo conforman y la forma de evaluarlos.

Estos resultados deben ser considerados como datos iniciales de la validez y confiabilidad del CDAO y no como datos concluyentes debido a que pudieran estar afectados por el tipo de muestra y/o análisis estadístico utilizado. Se sugiere continuar explorando las propiedades del instrumento, replicar el presente trabajo y ampliar su estudio en otras poblaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada Figueroa, L. (2002), "El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización", *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 11 (1).
- 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*, 6 (2).
- Kerlinger, F. (1988), *Investigación del Comportamiento*, (3a. ed.), McGraw-Hill/Interamericana, México.
- Lien, B. Y.; Yang, B. Y Li, M. (2002), "An examination of psychometric properties of chinese version of the dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ) in

- Taiwanese context", *Academy of Human Resource Development* conference proceedings T.M. Egan (Ed.), Bowling Green, OH Academy of Human Resource.
- Ortenblad, A. (2002), "A tipology of the idea of learning Organization", *Management Learning*, 33 (2).
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993), *Sculpting the learning organization: The art and science of systematic change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- (1996), *In Action: Creating the Learning Organization*, (Alexandria, VA: American Society for Training and Development).
- (1997), *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Survey)*, Warwick: Partners for the Learning Organization.
- Yang, B., Watkins, K. y Marsick, V. (2004), "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation", *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1).
- Zhang, D., Zhang, Z. y Yang, B. (2004), "Learning organization in mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises", *International Journal of Training & Development*, 8 (4).

ANEXO

Cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional (anónimo, confidencial y de uso estrictamente académico)

Parte 1

Información General

- a. Sexo: M F b. Edad: _____ c. Tiempo de experiencia laboral: _____ d. Nivel de instrucción: _____
- e. Ingresos mensuales: Menos de 1,5MM Entre 1,5MM y 2,5 MM Mas de 2,5 MM f. Tiempo en la organización: _____ g. Tipo de organización para la cual trabaja: Pública Privada Mixta h. Cargo que ocupa: _____
- i. Sector de la organización: Manufacturero Consumo masivo Gubernamental Comercialización Servicios Otro _____ j. Cantidad de empleados en la organización: Menos de 50 Entre 50 y 100 Ente 100 y 500 Mas de 500

Parte 2

Las siguientes afirmaciones reflejan situaciones asociadas con diversas dimensiones del aprendizaje organizacional; considere cada una de ellas y utilice la escala abajo mostrada para indicar, encerrando el número en un círculo, con qué frecuencia se presentan esas situaciones que se señalan. Por favor, intente responder a todos los ítems, recuerde que su respuesta es individual y confidencial. Gracias por su colaboración.

NIVEL INDIVIDUAL, EN MI ORGANIZACIÓN:

01. Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias.	1	2	3	4	5	6
02. Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.	1	2	3	4	5	6
03. Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje.	1	2	3	4	5	6
04. Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje.	1	2	3	4	5	6
05. A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.						
06. Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5	6
07. Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.	1	2	3	4	5	6
08. Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros.	1	2	3	4	5	6
09. Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.	1	2	3	4	5	6
10. Se incentiva a la gente a que pregunte "¿por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización.						
11. Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros.	1	2	3	4	5	6
12. Se trata a las personas con respeto.	1	2	3	4	5	6
13. Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.						

NIVEL DE GRUPO/EQUIPO, EN MI ORGANIZACIÓN:

14. Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.	1	2	3	4	5	6
15. En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias.	1	2	3	4	5	6
16. Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros.	1	2	3	4	5	6
17. Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos.	1	2	3	4	5	6
18. Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.						
19. Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.						

MI ORGANIZACIÓN:

20. Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como por ejemplo sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos o reuniones de grupos primarios.	1	2	3	4	5	6
21. Permite a la gente conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente.	1	2	3	4	5	6
22. Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados.	1	2	3	4	5	6
23. Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.	1	2	3	4	5	6
24. Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados.						

25. Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.	1	2	3	4	5	6
26. Hace reconocimientos a las personas que son proactivas.	1	2	3	4	5	6
27. Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
28. Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma.	1	2	3	4	5	6
29. Le da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.						
30. Apoya a los empleados que toman riesgos calculados.	1	2	3	4	5	6
31. La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.	1	2	3	4	5	6
32. Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar.	1	2	3	4	5	6
33. Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global.	1	2	3	4	5	6
34. Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de decisiones.						
35. Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado.	1	2	3	4	5	6
36. Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.	1	2	3	4	5	6
37. Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.	1	2	3	4	5	6
38. Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.	1	2	3	4	5	6
39. Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.						
40. Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.	1	2	3	4	5	6
41. El líder entrena a aquellos que lo siguen.	1	2	3	4	5	6
42. Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados.	1	2	3	4	5	6
43. Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.						