

---

## Aprendizaje organizacional y turismo de naturaleza: una mirada al nuevo sector emergente y estatal

### Organizational Learning and Nature Tourism: a Look at the New Emerging Sector and State

**Lic. Yaima Blanco García**

Profesora en Adiestramiento  
Facultad de Psicología  
Universidad de La Habana, Cuba  
[yblanco@psico.uh.cu](mailto:yblanco@psico.uh.cu)

**MSc. Alegna Cruz Ruíz**

Profesora Asistente  
Facultad de Psicología  
Universidad de La Habana, Cuba  
[alegna@psico.uh.cu](mailto:alegna@psico.uh.cu)

**MSc. Marta Martínez Rodríguez**

Profesora Asistente  
Facultad de Psicología  
Universidad de La Habana, Cuba  
[martam@psico.uh.cu](mailto:martam@psico.uh.cu)

**Fecha de enviado:** 20/05/2015

**Fecha de aprobado:** 04/11/2015

---

**RESUMEN:** El presente artículo aborda un estudio realizado en el nuevo contexto de las organizaciones cubanas como son las dos formas de gestión empresarial: estatal y no estatal, particularmente aquellas que ofrecen servicios en la modalidad Turismo de Naturaleza Sostenible, específicamente caracterizando los atributos y dimensiones sociopsicológicas del Aprendizaje Organizacional, presentes u ausentes en cada organización estudiada. Para su abordaje e interpretación se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos. A partir de los resultados obtenidos se recomienda continuar trabajando en estas instituciones en aras de formar los atributos y dimensiones ausentes.

**PALABRAS CLAVE:** aprendizaje organizacional, formas de gestión, atributos y dimensiones del aprendizaje organizacional.

**ABSTRACT:** This article discusses a study in the new context of the Cuban organizations such as the two forms of business management: state and non-state, particularly those that offer services in the form of Sustainable Nature Tourism, specifically characterizing attributes and socio-psychological dimensions organizational, present or absent in each organization studied learning. For your approach and interpretation qualitative and quantitative methods they were used. From the results it is recommended to continue working in these institutions in order to form the missing attributes and dimensions.

**KEYWORDS:** organizational learning, forms management, attributes and dimensions of organizational learning.

Cuba, a pesar de las contingencias que constantemente debe afrontar, desde el plano económico, político y social, se ha mantenido actualizada en los cambios ocurridos a nivel internacional en el panorama de las organizaciones laborales, las cuales demandan transformaciones en aras de aumentar la productividad, la eficacia y eficiencia, sobre todo al crear y ofrecer sus productos y servicios, a la vez que se adaptan o transforman un entorno diariamente cambiante, pues cada vez es mayor las demandas intelectuales dada la alta exposición a la información, se necesitan por tanto trabajadores que sepan realizar disímiles tareas y con flexibilidad ante los procesos de reordenamiento y reestructuración.

El estudio del Aprendizaje Organizacional, posibilita el tratamiento integrado que reclama la complejidad con que se concibe a la organización laboral, pues no sólo tiene en cuenta que el conocimiento genera cambios a lo interno y permite el desarrollo de los miembros, sino que concibe además cómo este conocimiento puede ser utilizado para responder a contingencias del medio, y así a la vez que se adapta a él, lo transforma y se transforma a sí misma. Autores como Peter Drucker, desde 1969, en su libro *“La era de la discontinuidad”*, llamaba la atención sobre temas y conceptos de interés para promover el aprendizaje en las organizaciones, enfatizando en la necesidad de colocar al conocimiento como centro de productividad, reflexionando por tanto acerca de la importancia de la sabiduría para la economía y la sociedad.

Como resultado, la empresa del futuro sería aquella capaz de pensarse estratégicamente; según Peter Drucker aquella capaz de darle gran importancia a la *“productividad del conocimiento”* y no tanto a la cantidad del

mismo. La incorporación de sus conceptos permite una empresa con adaptabilidad al entorno y por lo tanto con capacidad para aprender. Para otro relevante autor Peter Senge, las empresas del futuro serán *“... las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprender de la gente en todos los niveles de la organización”* (Senge, 1992, p.92). Concebir a las organizaciones desde esta mirada y aplicarla constituye una necesidad para nuestro país y no solo para las formas de gestión estatales sino también para las no estatales, las cuales cada día demandan mayor profundización y estudio, incluirlas desde esta perspectiva es una novedad de la investigación.

En este sentido relevante resultan las ideas de Nonaka y Takeuchi (1999), quienes son también pioneros en explicar cómo se crea el conocimiento organizacional. A partir de la publicación de su obra *“La organización creadora de conocimientos”*, introducen una nueva dimensión: la cognitiva, donde el capital intelectual es la fuerza primera que poseen las organizaciones modernas para crear, utilizar y transferir sus conocimientos.

Los estudios realizados en nuestro país sobre este tema han sido pocos y, pese a que se llama a la integración, a concebir la organización como un todo, en ocasiones no se conoce que existe un soporte teórico-metodológico que sustenta ese conocimiento empírico. Autores como Cuesta (2000) aplican el concepto de aprendizaje a las organizaciones y se adscriben para esto a la concepción de Peter Senge (1995), sobre las organizaciones que aprenden, resaltando el valor esencial de la formación de los trabajadores, así como la necesidad de una visión sistémica de los procesos y de un flujo de comunicación que propicie la creatividad.

Autores como Cervantes (2004), propone y aplica una metodología, que permite el diagnóstico de las principales dimensiones y atributos sociopsicológicos que posibilitan el Aprendizaje Organizacional, circunscrito a las organizaciones laborales cubanas. Estos atributos sociopsicológicos son: *filosofía de respeto por las personas, estrategias de gestión del aprendizaje y el conocimiento, ambiente de confianza y apertura, compromiso personal de los miembros y pensamiento sistémico*.

Alhama, Alonso y Martínez (2005), consideran que el cambio que posibilite el aprendizaje en las organizaciones cubanas debe implicar: descentralización de objetivos, autoridad de conocimientos, solución de problemas, creatividad, creación de equipos de trabajo y de dirección, puestos definidos genéricamente, acceso a la información y tecnología en función de la articulación y la coordinación de distintos componentes.

Como parte de las contribuciones en relación a esta temática se realiza en nuestro país, en el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), varios programas para desarrollar el Aprendizaje Organizacional, entre ellos los Grupos de *“Aprendizaje para el cambio”*, de los autores Rodríguez-Mena y Corral (2013). Este grupo defiende la idea de que: *“las comunidades de aprendizaje son aquellas que consideran sus objetivos estratégicos como guía y sustento del aprendizaje, (...). Aprenden a aprender y desarrollan el sentido de pertenencia sobre la base de la responsabilidad compartida, el compromiso, la confianza (...)”* (Rodríguez-Mena & Corral, 2013, p.5).

El presente estudio responde a una demanda del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), del MINTUR y la Agencia

de Viajes ECOTUR, por la necesidad cada día mayor de concientizar que las Áreas Protegidas son el nicho de los productos turísticos, por lo tanto todos los factores deben estar agrupados para que la explotación genere el mínimo de impactos posibles. El SNAP, además como coordinador de la Junta Nacional, solicitó la realización de una Consultoría Internacional para definir las líneas necesarias a tener en cuenta en la elaboración de un producto turístico. Los resultados fueron presentados a las instituciones miembros de la Junta Nacional y dejó como recomendaciones las siguientes:

- Trabajar sobre el concepto de Cuba como destino sostenible.
- Formalizar los canales de comunicación entre ambos sectores (estatal y no estatal).

En este arsenal de tareas complejas, y con un impacto económico, político, social y medioambiental muchos se preguntarán ¿qué papel juega la psicología para el logro de tales retos? La psicología brinda un conjunto de herramientas y técnicas avaladas teórica y metodológicamente, que permiten intervenir con el propósito de potenciar el logro de mejores resultados del uso y explotación de los recursos naturales. A la vez que brindan una visión sistémica de todos los factores que intervienen para lograr tales fines, haciendo énfasis en el factor humano como principal actor. Interviene además en el análisis de los productos turísticos, ya que no son una mercancía material, que el cliente pueda adquirir luego de haberlo contemplado y valorado, fundamentalmente porque son numerosas las motivaciones que pueden tener los clientes para la decisión de viajar. Satisfacer las expectativas de estos, representa otro reto.

Esta sinergia deseada en toda organización laboral, sólo es posible si se toman herramientas que brinda la psicología organizacional, ya que de ella existen teorías, técnicas y métodos que permiten diagnosticar variables, que posibilitan el desarrollo exitoso de las organizaciones laborales. La integración es posible si se conciben estas como sistemas sociales complejos, en interrelación constante consigo misma y con su entorno, tomando como estrategia para el logro del éxito el Aprendizaje Organizacional, todo lo cual potenciará el Desarrollo Organizacional.

La presente investigación versará precisamente acerca ¿qué dimensiones y atributos sociopsicológicos caracterizan a las organizaciones que aprenden?, para lo cual se realizará el diagnóstico de los mismos en dos formas de gestión de producción y servicios: una estatal y otra no estatal; ambas ofrecen servicio de alojamiento, vinculadas al sector turístico que brindan la modalidad de Turismo de Naturaleza e insertadas en la Reserva de Biosfera Ciénaga de Zapata, administradas por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP). Trazándose como objetivos específicos: analizar los atributos y dimensiones del Aprendizaje Organizacional que favorecen y obstaculizan el proceso de aprendizaje en ambas formas de gestión estudiadas y finalmente argumentar si pueden ser consideradas las dos formas de gestión estudiadas en la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata organizaciones que aprenden.

### **Aprendizaje Organizacional: referentes metodológicos para la intervención**

### **Diseño y tipo de investigación:**

La investigación puede ser considerada como un estudio exploratorio descriptivo, ya que es la primera vez que se estudian las organizaciones laborales que brindan el producto de Turismo de Naturaleza en la Ciénaga de Zapata desde el enfoque del Aprendizaje Organizacional, no existiendo antecedentes previos a esta investigación en el área de estudio, el estudio de las nuevas formas de gestión de producción y servicios del sector no estatal y su relación con la búsqueda del desarrollo sostenible resulta pionero en la región.

### **Análisis estadístico**

Para realizar el análisis de los resultados se utilizó la metodología mixta, tomando recursos y métodos de la metodología tanto cuantitativa como cualitativa. En el caso de la metodología cuantitativa permitió el análisis de los resultados del Cuestionario: Percepción de los atributos y dimensiones sociopsicológicas de las Organizaciones que Aprenden (Cervantes, 2004), el procesamiento de la información se realizará con el programa estadístico SPSS-18. El programa además permitió un análisis de las correlaciones existentes entre los atributos y dimensiones sociopsicológicas presentes, utilizando como prueba Rho de Spearman, donde la correlación es significativa a nivel de 0,01 y 0,05. La metodología cualitativa se utilizó en el análisis de documentos y en la entrevista grupal realizada a informantes claves. Todo esto mediante un análisis de contenido, donde se obtuvieron datos relevantes para la triangulación de la información derivada de las otras técnicas.

### **Definición y Operacionalización de variables**

### **Formas de Gestión de Producción y**

**Servicio:** formas estatales y no estatales de gestión de la economía dirigidas a la producción de bienes y servicios. (Granma, 15 de abril del 2013.)

- **Sector estatal:** forma principal de la economía cubana: la Empresa estatal socialista, controladas por el estado.
- **Sector no estatal:** formas de trabajo por cuenta propia en sus diferentes modalidades (lo que internacionalmente se reconoce como: Pequeñas y Medianas Empresas):

**Servicio o producto turístico de naturaleza:** conjunto de atractivos, servicios e infraestructuras, con fines comerciales, en un entorno de naturaleza relativamente poco alterado, que incorpora los principios y buenas prácticas que contribuyen a la sostenibilidad (Gaceta Oficial de la República, 2014).

**Aprendizaje Organizacional:** capacidad de la organización para cambiar en función de las demandas del entorno y sus clientes a partir de procesos de aprendizaje que se generan en todos sus niveles, con un enfoque de sistema basado en el compromiso de todos sus miembros, en una cultura de confianza e innovación sobre la base de la filosofía de respeto por las personas como valor fundamental de la organización (Cervantes, 2004).

La operacionalización se hará en función de:

- Atributos sociopsicológicos: peculiaridades que desde el punto de vista sociopsicológicos distinguen a las organizaciones que aprenden.

- Dimensiones: cada una de las variables sociopsicológicas que sirven para definir los atributos de las organizaciones que aprenden.
- Indicadores: elementos concretos que reflejan la existencia de las dimensiones de los atributos sociopsicológicos.

**Tabla 1. Atributos y dimensiones del Aprendizaje Organizacional**

Atributo	Dimensiones de la variable	Indicadores
<b>Filosofía de Respeto Por las personas:</b> el principal valor de la organización reside en los seres humanos, se fomenta el liderazgo ecológico y la responsabilidad, así como la participación.	<b>Liderazgo ecológico:</b> Posibilidad de que el liderazgo se manifieste en cualquier nivel de la estructura.	1.1 Los jefes actúan como entrenadores de los subordinados. 1.2 Los jefes facilitan el aprendizaje. 1.3 El liderazgo se manifiesta en cualquier nivel de la jerarquía. 1.4 Los jefes estimulan la toma de decisiones.
	<b>Participación:</b> Los miembros tienen poder para actuar, tomar decisiones, definir los objetivos y metas individuales y de la organización. Son recompensados en función de los resultados y del aporte.	2.1 Los miembros participan en la creación de la visión. 2.2 Los miembros participan en el diseño de los objetivos organizacionales. 2.3 Los miembros son responsables de la Toma de Decisiones. 2.4 Las personas son recompensadas en función de los resultados y del aporte individual y grupal.
<b>Estrategia de gestión del aprendizaje y el conocimiento:</b> establecen mecanismos y procesos que facilitan el aprendizaje en todos los niveles., Conocimiento, que es distribuido, compartido y legitimado en la organización.		3.1 El conocimiento se reparte entre los miembros. 3.2 Los miembros pueden acceder al conocimiento a través de diversas vías. 3.3 Se identifican sistemáticamente las necesidades de aprendizaje de los miembros. 3.4 Se desarrollan acciones formativas para satisfacer las necesidades de aprendizaje. 3.5 Se estimula y reconoce el valor del conocimiento creado 3.6 Se fomenta la creación de equipos de trabajo como fuente de aprendizaje colectivo. 3.7 Se reconoce y desarrolla el potencial de los miembros.
<b>Ambiente de confianza y apertura:</b> se estimula la creatividad, iniciativa y flexibilidad, estableciendo canales de comunicación abierta de doble dirección que posibilita el diálogo.	<b>Cultura de confianza:</b> Promueve los valores de lealtad a la organización, honradez y valentía personal, lo que permite el cuestionamiento sistemático de las prácticas establecidas, estimulando la creatividad, mediante la tolerancia al error.	4.1 Búsqueda de nuevas ideas para resolver los problemas. 4.2 Los miembros manifiestan honradez y valentía personal. 4.3 Los miembros se caracterizan por la lealtad a la organización. 4.4 Se estimula la creatividad, flexibilidad e iniciativa. 4.5 Se tolera el error en la búsqueda de nuevos caminos.



		4.6 Las relaciones que priman son las de solidaridad y colaboración.
	<b>Comunicación abierta:</b> Se establecen canales de comunicación que posibiliten que esta fluya desde y hacia todos los niveles, favoreciendo el diálogo reflexivo para crear comprensión compartida y coordinación de acciones, a la vez que el conocimiento se reparte en la organización.	5.1 La comunicación fluye por departamentos. 5.2 Se desarrolla el diálogo reflexivo entre los miembros. 5.3 Las personas planean abiertamente sus ideas y necesidades. 5.4 Se garantiza que la información necesaria llegue a todos los puestos.
<b>Compromiso individual:</b> los individuos están motivados por el aprendizaje como vía para el desarrollo personal y el mejoramiento continuo de la organización e identificados con el logro de las metas organizacionales.		6.1 Los miembros tiene sentido de pertenencia con la organización. 6.2 Los miembros tiene responsabilidad por su superación individual y profesional. 6.3 Compromiso individual de los miembros por lograr las metas organizacionales. 6.4 Todos reconocen la necesidad de aprender y alcanzar la multiutilidad (competencias).
<b>Pensamiento Sistémico:</b>  la organización está orientada hacia el entorno, identificando información relevante para la creación de valor y analiza lo interno con visión holística de la complejidad e interdependencia de los fenómenos organizacionales	<b>Orientación hacia el entorno:</b> capacidad de percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones del medio externo que son relevantes para el funcionamiento de la organización, asimilando esta información para modificar las ideas y comportamientos que no se ajusten.	7.1 Se monitorea la información relevante del entorno 7.2 Los clientes, proveedores y otros significativos son tratados de forma individual 7.3 La información proveniente del entorno es utilizada en la toma de decisiones. 7.4 Se busca la calidad en los productos o prestaciones que se le ofrece al cliente.
	<b>Comprensión de la totalidad:</b> se manifiesta como una herramienta de análisis que permite comprender la organización como un sistema complejo, las personas son entrenadas en la comprensión de las interrelaciones y el conocimiento de la organización en su totalidad.	8.1 Los miembros conocen el funcionamiento de su organización a totalidad. 8.2 Las personas se entrenan en el conocimiento de las interrelaciones entre la organización y su entorno. 8.3 El comportamiento en las distintas áreas de trabajo garantiza la interrelación con otras y tributa a las metas organizacionales. 8.4 Los departamentos trabajan con claridad dentro de una orientación al desarrollo.

Fuente: Elaboración de los autores

## Muestra

**Población:** todas las instalaciones destinadas al alojamiento, del sector estatal y del sector no estatal pertenecientes a la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata.

**Tipo de muestreo:** No probabilístico intencional, las instalaciones del sector estatal y del sector no estatal que cumplen con los siguientes criterios de inclusión:

- Su servicio esté destinado al alojamiento
- Su servicio o producto turístico está enfocado a la modalidad de Turismo de Naturaleza.
- Se encuentren ubicados en una misma comunidad dentro de la Reserva de la Biosfera, garantizando entornos similares.

## Tamaño de la muestra

La muestra estuvo constituida por 50 sujetos, 25 trabajadores del Hotel Playa Larga, distribuidos por diferentes áreas; representando al sector estatal y 25 trabajadores o propietarios del sector no estatal (15 propietarios y 10 trabajadores contratados), que laboran en las casa de rentas seleccionadas, para que en total fuera igual muestra, ambos ubicados en la comunidad “Caletones”, dentro de la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata.

## Técnicas e instrumentos para recoger los datos

- Cuestionario Percepción de los atributos y dimensiones sociopsicológicas de las Organizaciones que Aprenden (Cervantes, 2004): permite una caracterización general de la organización, definiendo los atributos y dimensiones que propician el desarrollo de organizaciones que aprenden. En el caso del sector no estatal se aplicó como variante a fin de aumentar el nivel de comprensión de los sujetos, realizar modificaciones a la hora de

aplicarlo usando una terminología acorde a este sector no estatal.

- Observación participante: permitirá una percepción directa de los elementos del objeto estudiado, que sean significativos para los objetivos de la investigación. Complementa la información obtenida a través de otras técnicas.
- Entrevista grupal: técnica utilizada de manera complementaria, aplicada a personas claves en ambas formas de gestión que pueden brindar información sobre lo que se investiga.
- Análisis de documentos: se revisarán documentos para lograr una mejor comprensión y para obtener datos necesarios sobre el funcionamiento de ambas formas de gestión.

## Resultados

Las técnicas aplicadas arrojan que en el atributo Filosofía de respeto por las personas (gráfica 1), la dimensión Liderazgo Ecológico: en el Hotel Playa Larga un 68% considera que siempre los jefes actúan como entrenadores de los subordinados, el 52% de la muestra considera que facilitan el aprendizaje, sólo un 12% considera que el liderazgo se manifiesta en cualquier nivel de la jerarquía y un 76% considera que se estimula la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Mientras en la forma de Gestión no estatal el 96% considera que los jefes siempre actúan como entrenadores de los subordinados y el 84% de la muestra considera que los jefes siempre facilitan el aprendizaje. El 56% considera que nunca se permite que el liderazgo se manifieste en cualquier nivel de la jerarquía, para solo un 12% que considera que esto sucede siempre, el 84% sí considera que siempre se estimula la toma de decisiones pero



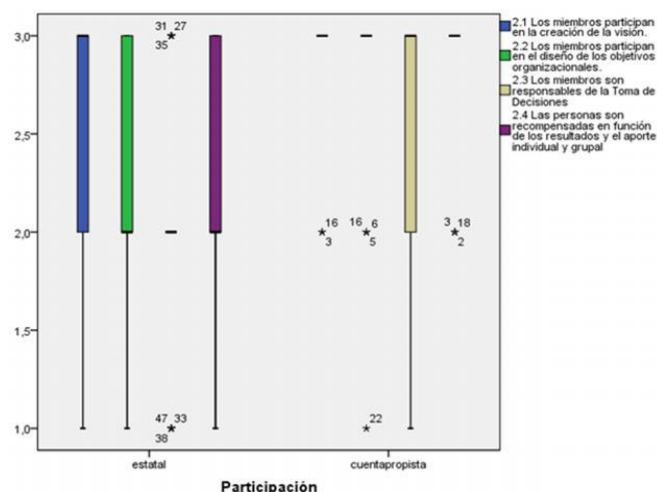
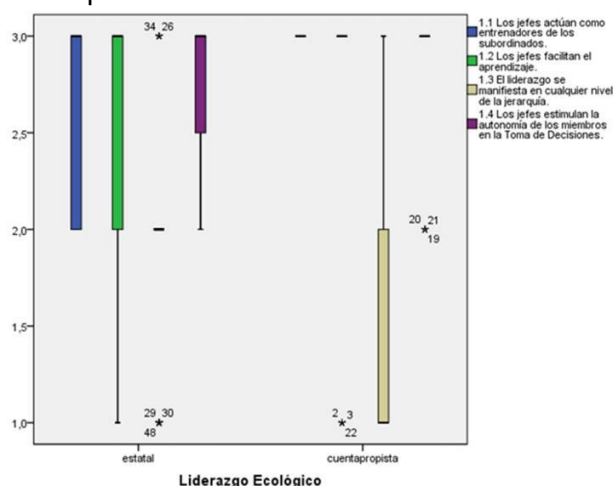
en la actividad que realizan en el área del negocio.

En la dimensión de Participación en el hotel se devela que el 68% de los miembros se sienten partícipes en la creación de la visión de la organización, sólo el 48% considera que es participe en la creación de los objetivos de trabajo, mientras solo el 16% se siente responsable de la toma de decisiones. Finalmente el 28% de la muestra considera que es recompensado en función de los resultados del esfuerzo individual y grupal. Mientras en el sector no estatal el 88% de la muestra considera que siempre todos los miembros intervienen en la creación de la visión del negocio. El 68% de la muestra, coherente con lo anterior, refiere, que siempre se sienten responsables de la toma de decisiones y el 84% reconoce que siempre se estimula el aporte individual y colectivo.

**Gráfica 1: Atributo Filosofía de respeto por las personas**

a) Liderazgo Ecológico

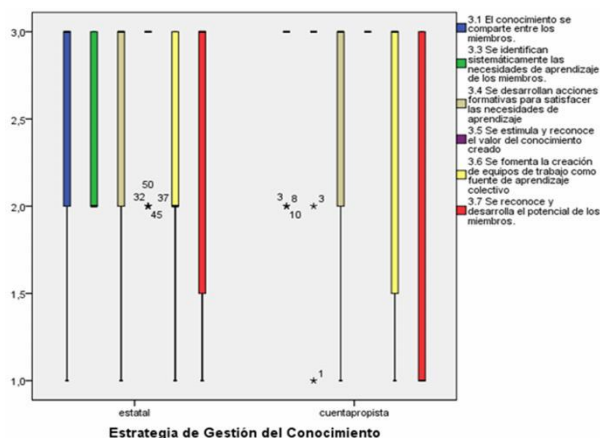
b) Participación



En el atributo Estrategia de gestión del aprendizaje y el conocimiento (gráfica 2) en el hotel los trabajadores en su mayoría (64%) reconocen que el conocimiento se transmite entre ellos, sólo el 4% considera que no sucede de esta manera. Un 48% de los trabajadores reconoce que se identifican las necesidades de aprendizaje y se buscan alternativas siendo coherentes con su visión, un 52% reconoce que esta identificación sólo ocurre a veces, lo que demuestra que aún existen inconformidades individuales en este sentido en la organización. El 60% reconoce que se desarrollan acciones formativas para cubrir las necesidades y un 20% sigue considerando que esto ocurre a veces. La mayoría de los trabajadores (80%) consideran que en la organización se estimula y reconoce el conocimiento creado. Donde existe un punto sobre el cual se debe trabajar es en la creación de grupos de trabajo ya que sólo el 32% cree que con frecuencia se crean equipos para resolver problemas y aprender, mientras lo supera el hecho de solo sucede a veces con un 48%.

Mientras en el sector no estatal el 88% de la muestra reconoce que siempre el conocimiento se comparte y transmite entre ellos, el 92% de la muestra reconoce que siempre se identifican las necesidades de aprendizaje y se buscan alternativas para cubrirlas, lo que se complementa con que el 64% de la muestra reconoce que siempre se desarrollan acciones formativas. El 100% de la muestra reconoce que se estimula y reconoce el conocimiento creado y el 64% de la muestra considera que con frecuencia se crean equipos para resolver problemas y aprender. Los miembros reconocen que su potencial es aprovechado en la organización, considerado por el 52% de la muestra

**Gráfica 2: Atributo Estrategia de gestión del aprendizaje y el conocimiento**



El atributo de Ambiente de confianza y apertura (gráfica 3), la dimensión cultura de confianza en el sector estatal se obtiene que el 76% de los trabajadores encuestados perciben que con frecuencia se buscan nuevas ideas para resolver los problemas, confirmándose además en que el 84% manifieste lealtad a la organización. El 56% manifiesta que se estimula

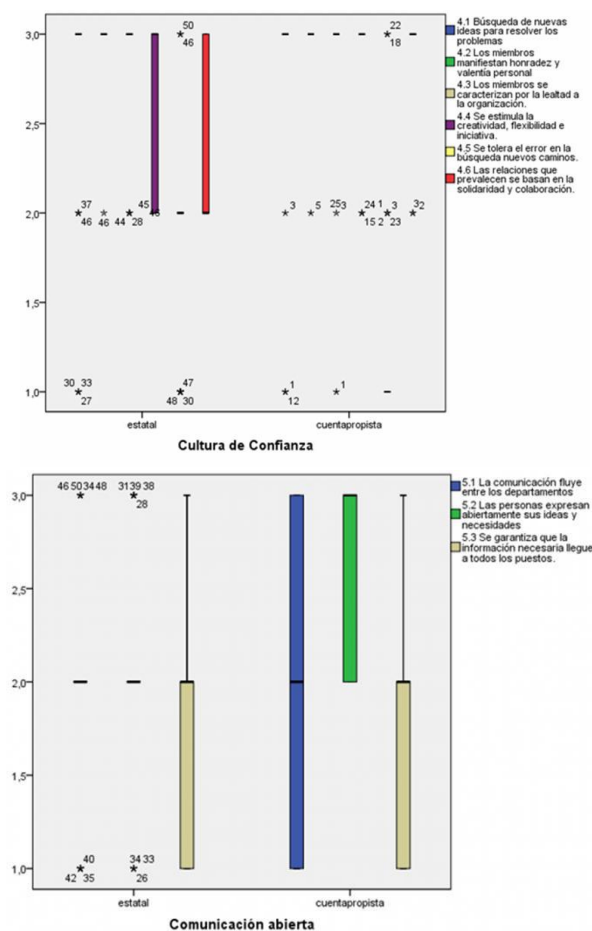
la creatividad y casi existe consenso (48% y 52%) en que las relaciones que priman son las de solidaridad y colaboración. En cuanto a la tolerancia al error la mayoría (68%) considera que solo a veces esto sucede. Mientras que el sector no estatal el 88% de los trabajadores perciben que con frecuencia se buscan nuevas ideas para resolver los problemas. El 96% de la muestra considera que siempre se demuestra honradez y valentía personal y el 92% de la muestra manifiesta lealtad a la organización. Igualmente el 92% de la muestra considera que predominan las relaciones de solidaridad y colaboración, mientras el 88% de la muestra manifiesta que siempre se estimula la creatividad. El 76% considera que nunca hay que esperar una repercusión negativa ante el error.

En la dimensión Comunicación abierta, en el sector estatal el 60% considera que sólo a veces la comunicación fluye entre los departamentos, solo un 16% percibe lo contrario y el 72% reconoce que sólo a veces se expresan las ideas y necesidades abiertamente, por lo que sólo el 16% considera que siempre comunica abiertamente lo que piensa y necesita, finalmente el 48% percibe que sólo a veces la comunicación necesaria llega a todos los puestos. En el sector no estatal sólo el 24% considera que la información necesaria llega a las diferentes áreas. De igual manera el 32% sienten que no existen los espacios para plantear y crear abiertamente sus ideas y necesidades, no obstante un 68% considera que siempre se dice lo que se piensa. El 36% reconoce que nunca la comunicación fluye entre las áreas del negocio

**Gráfica 3: Atributo Ambiente de confianza y apertura**

c) Cultura de Confianza

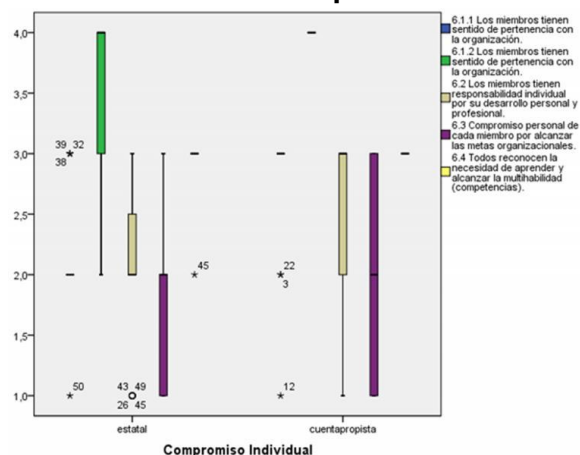
d) Comunicación Abierta



En cuanto al atributo Compromiso individual (gráfica 4), en el sector estatal se obtiene que no todos sino la mayoría (72%) tienen sentido de pertenencia a la organización, el 52% manifiesta interés por la superación y continuar en el puesto de trabajo actual, pero existe un 16% que quisiera cambiar de puesto de trabajo en el futuro. El 96% reconoce la necesidad de aprender y alcanzar la multitarea y la responsabilidad individual con la superación

personal y profesional vuelve a repetirse que no son todos sino la mayoría (52%) los que perciben este indicador. Sobre el compromiso individual por las metas organizacionales, sólo el 48% a veces se encuentra comprometido.

En el sector no estatal el 84% de la muestra percibe que todos los miembros tienen sentido de pertenencia en su trabajo, se complementa además con que el 96% desea mantenerse en su puesto, y superarse. El 72% reconoce que todos tienen responsabilidad individual con la superación personal y profesional. El 100% de la muestra reconoce la necesidad de aprender y alcanzar la multitarea y el 40% reconoce que nunca las metas serán logradas sólo por los jefes aunque esta no es una percepción unánime pues el 32% considera que en ocasiones depende de los jefes.

**Gráfica 4: Atributo Compromiso Individual**

En el atributo Pensamiento sistémico (gráfica 5), la dimensión Orientación hacia el entorno en el hotel se obtiene que sistemáticamente se monitorea la información relevante del entorno, aunque no debe descuidarse que el 12% de la muestra plantea que dicho monitoreo nunca se hace. El 68% de la muestra considera que los clientes, proveedores y otros significativos son

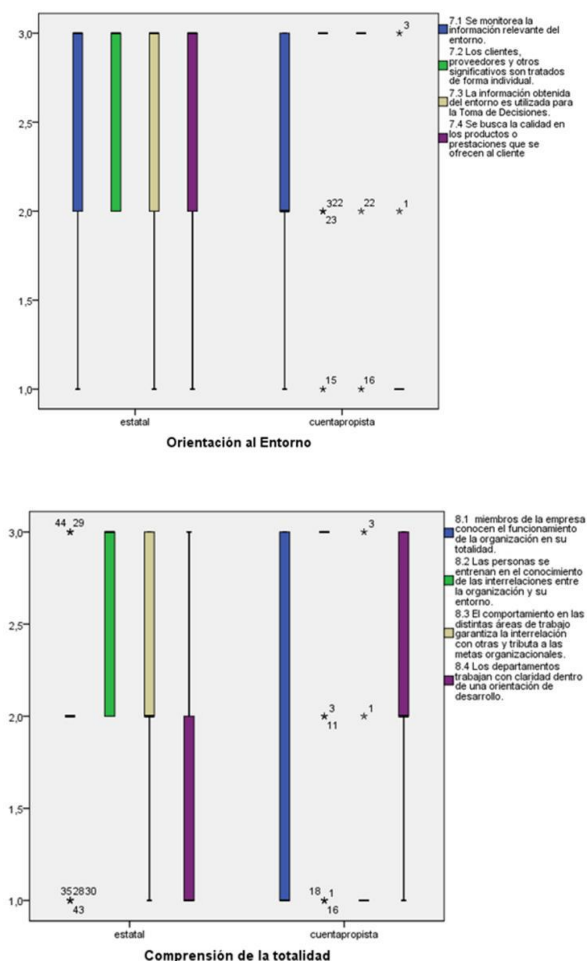
tratados de forma individual y el 60% de la muestra percibe que se busca la calidad en los productos o presentaciones que se le ofrece al cliente, pero con el intento de no sobrepasar los costos. Además que la información proveniente del entorno es utilizada siempre para la toma de decisiones según refiere el 52%. En el sector no estatal el 48% considera que sistemáticamente se monitorea la información relevante del entorno, sólo el 12% de la muestra refleja que a veces tienen identificados a sus proveedores y se les ofrece por tanto tratamiento individual. El 84% considera que se tienen identificados sus clientes y en este sentido se busca la calidad en los productos o presentaciones que se ofrecen al cliente, sin evaluar los costos, utilizando la información proveniente del entorno siempre para la toma de decisiones según refiere el 92% de la muestra.

En la dimensión Comprensión de la totalidad el sector estatal sólo el 12% refiere que siempre conoce la contribución de su departamento y el de los otros, mientras el 16% plantea que nunca la conoce predominando por lo tanto el 72% que reconoce que todo esto ocurre solo a veces. El 64% percibe que nunca los departamentos trabajan con una orientación de desarrollo sino de cumplimiento de los objetivos. Se encuentra casi compartida la opinión de que las personas se entrenan en el conocimiento de las interrelaciones entre el entorno y la organización ya que un 44% opina que a veces y un 56% que siempre. En el sector no estatal el 32% de la muestra conoce el funcionamiento del negocio en su totalidad, pero no se puede descartar que el 60% reconoce que no ocurre de esta manera. El 92% de la muestra considera que siempre se valora el conocimiento de las interrelaciones entre el negocio y su entorno.

Sin embargo el 84% de la muestra considera que nunca percibe la necesaria interrelación entre las áreas del negocio para conseguir las metas propuestas, por lo que se tiene una idea fragmentada de las partes que conforman el negocio.

### Gráfica 5: Atributo Pensamiento Sistémico

- e) Orientación al entorno
- f) Comprensión de la totalidad



### Discusión

Aunque el aprendizaje y la relación con el entorno es único y peculiar de cada

organización, se pueden realizar reflexiones en torno a los atributos y dimensiones sociopsicológicas que distinguen a las formas de gestión estudiadas. Esto permitirá dar continuidad a la organización en próximos estudios.

**Filosofía de Respeto por las Personas:** en la dimensión **Liderazgo Ecológico** en ambas formas de organización de la producción y los servicios, o sea, en el sector estatal y no estatal se constató que:

- Los directivos o dueños actúan como entrenadores de los subordinados, a la vez que le conceden especial interés a facilitar y promover el aprendizaje de los mismos. Lo anterior genera que existan buenas relaciones entre jefes-subordinados y que el trabajo se puede realizar con el mínimo de errores. Es válido destacar que en el caso del sector no estatal la satisfacción en este punto es total, sin embargo en el sector estatal aún existe cierto descontento en este sentido.
- En ambos sectores se estimula la toma de decisiones, pero es necesario aclarar que sólo a nivel del puesto de trabajo, ya que en ambos casos el liderazgo no se manifiesta en todos los niveles de la jerarquía, lo que hace que los trabajadores no se sientan empoderados o con libertades para tomar decisiones.

La dimensión **Participación**, en ambos sectores, evidencia que:

- Los miembros se sienten partícipes en la creación de la visión, punto de diferencia lo constituye el hecho que en el sector no estatal los miembros incluso se sienten parte en la creación de los objetivos de trabajo, lo que está dado principalmente porque es un

negocio desde el inicio pensado, concebido y creado por la familia, lo que marca hacia dónde y cómo lograr los objetivos, mientras, en el caso del sector estatal, los miembros sienten que sus objetivos de trabajo son diseñados en función de tareas directivas, por lo que perciben que pueden influir muy poco para modificarlos o trazarse estrategias para cumplirlos; esto explica por qué a nivel de organización sienten que pueden tomar muy pocas decisiones.

- Un punto que marca diferencia es la recompensa recibida por el trabajo individual, lo que para el sector no estatal constituye una satisfacción y además una de las razones para conservar el puesto de trabajo; en el sector estatal, se considera insuficiente la recompensa tanto por los logros individuales como por lo grupales.

### **Estrategia de gestión del aprendizaje y el conocimiento**

Los resultados obtenidos en este atributo revelan que en las dos formas de gestión estudiadas se prioriza la superación de los miembros, al considerarla indispensable para lograr la calidad en el producto, incluso el sector estatal lo tiene concebido dentro de su visión, como valor clave para alcanzar el éxito en la organización.

- En ambos sectores se realiza un diagnóstico de las principales necesidades de superación de sus trabajadores, aunque estas se satisfacen fundamentalmente por gestiones internas, sobre todo aprendiendo desde la experiencia, pues a ambas formas se les dificultan las vías para acceder al conocimiento, principalmente al sector no estatal quien en la mayoría de los casos no puede optar por cursos, utilizándose como

alternativa la socialización del conocimiento; sólo que en el sector no estatal se comienza a utilizar la creación de equipos de trabajo como vía para aprender, tarea que aún tiene pendiente el sector estatal, ya que la creación de equipos para resolver problemas y aprender no es una práctica cotidiana en la organización.

**Ambiente de Confianza y Apertura:** los resultados obtenidos demuestran que es uno de los atributos menos desarrollados en ambos sectores.

La dimensión **Cultura de Confianza**, se encuentra presente en ambas formas de gestión, ya que:

- los trabajadores se sienten comprometidos con la actividad laboral que realizan, sólo que por motivos diferentes. En el caso del estatal por el tiempo que llevan trabajando en el mismo puesto (el 52% más de 11 años) y en el no estatal por constituir un negocio familiar.
- En ambas formas de gestión la honradez es un valor clave, cuestión que propicia relaciones de colaboración y solidaridad.
- Aunque en ambos sectores existe tolerancia al error, se permiten siempre y cuando no pongan en riesgo la satisfacción del cliente.
- Existe apertura ante las nuevas ideas, práctica que en ambos sectores debe extenderse y generalizarse a toda la organización o áreas de trabajo.

La dimensión **Comunicación Abierta**, es un área clave sobre la cual se debe trabajar en ambos sectores, pues:

- se demuestra que existen problemas en que la comunicación fluya por los departamentos o áreas del negocio, lo que trae como consecuencia que en ocasiones no se cuente

con toda la información requerida para el puesto de trabajo, lo que puede generar ambigüedad en las tareas o una desestructuración de las mismas.

- En este sentido además se debe fomentar en ambos sectores la práctica del diálogo reflexivo, en el caso del estatal a lo interno de la organización y con el no estatal hacia el entorno, lo que trae como consecuencia que se deben aumentar los espacios para el debate y para que los miembros puedan expresar abiertamente problemas y necesidades.

**Compromiso individual**, los resultados obtenidos reflejan su desarrollo tanto en el sector estatal como en el emergente, ya que los miembros tienen un alto grado de pertenencia a la organización o negocio y sienten responsabilidad por su superación:

- Se reconoce la necesidad de aprender y alcanzar la multitarea para ser idóneos para su organización y su puesto, sólo que se debe continuar profundizando para lograr intensificar el compromiso individual para alcanzar las metas organizacionales, ya que en ambas formas de gestión se deposita mucha confianza en directivos y dueños.

**Pensamiento Sistémico:** los resultados obtenidos reflejan que este atributo aún no se encuentra consolidado en las formas de gestión estudiadas, sobre todo en aras de lograr comprensión de la totalidad.

La dimensión **Orientación al entorno** en ambos casos se estudia y es punto de partida para tomar decisiones:

- En ambos casos se prioriza el estudio de los clientes, los cuales se encuentran identificados y se les brinda tratamiento



individualizado, pues su trabajo va encaminado a lograr su satisfacción, aunque con características diferentes, en el caso del no estatal esta satisfacción se busca sin evaluar los costos y en el estatal se busca la satisfacción pero sin sobrepasar los costos.

- El sector no estatal debe trabajar a fin de fidelizarse con determinados proveedores.
- En ambos casos resulta una tarea prioritaria el estudio de la competencia, pues se encuentra en un nivel deficitario.

La dimensión **Comprensión de la Totalidad**:

- Se aprecia esencialmente en ambos sectores el conocimiento de las interrelaciones entre el entorno y la organización, aunque manifiestan un insuficiente conocimiento de la competencia como se había mencionado.
- En cuanto al conocimiento total del funcionamiento de la organización o negocio, se evidencian diferencias pues el sector estatal reconoce que esto solo sucede a veces, mientras el no estatal siempre lo conoce, lo que argumenta lo anteriormente planteado de la identificación de este sector con su negocio.
- No ocurriendo de igual manera con la percepción de las interrelaciones necesarias entre departamentos o áreas del negocio para alcanzar las metas, ya que existe poco conocimiento de esto por parte del sector no estatal, a fin de tener una idea del negocio funcionando como sistema.

## Conclusiones

La investigación permite constatar que en ambas formas de gestión estudiadas existe comunidad en cuanto a los atributos y dimensiones sociopsicológicas del Aprendizaje Organizacional, que se ponen de manifiesto.

Entre ellos se destacan Filosofía de respeto por las personas (solo con la distinción que mientras en el sector estatal solo se constata la dimensión Liderazgo ecológico, en el no estatal está presente además la dimensión de participación).

De igual manera se encuentran elementos que permiten visualizar en ambas formas de gestión los atributos: Estrategia de gestión del aprendizaje y el conocimiento, Ambiente de confianza y apertura (la dimensión Cultura de confianza), Compromiso individual y Pensamiento sistémico (la dimensión Orientación hacia el entorno).

Se analizaron los atributos y dimensiones del Aprendizaje Organizacional que favorecen el proceso de aprendizaje en ambos sectores. Destacan: el interés por la superación de los trabajadores, se fomenta la búsqueda del conocimiento, existe presencia de valores como: la lealtad a la organización y el negocio, los trabajadores desean mantenerse y superarse en su puesto, se estudia y se orientan al entorno en cuanto al conocimiento de los clientes de manera individualizada. En el caso del sector emergente se fomenta la práctica del trabajo en equipo y se recompensa en función del aporte individual y colectivo.

Se analizaron los atributos y dimensiones del Aprendizaje Organizacional que obstaculizan el proceso de aprendizaje en ambos sectores. Destacan: el liderazgo no se expresa en todos los niveles de la jerarquía, insuficiente conocimiento de la competencia y no se identifican las interrelaciones entre departamentos o áreas del negocio. En el caso del sector estatal además no se fomenta el trabajo en equipo, en ocasiones se desconoce la función y aporte de cada departamento a las metas de la organización, los trabajadores no se sienten partícipes de la creación de los objetivos de trabajo y se busca la

satisfacción del cliente siempre que no comprometa los costos.

Se demuestra por tanto que las dos formas de gestión estudiadas no tienen desarrollados todos los atributos y dimensiones sociopsicológicas que les permitan considerarse Organizaciones que Aprenden; pero cuentan con un gran número de potencialidades en este sentido, susceptibles de desarrollarse para convertirse en una organización que aprende.

### **Referencias:**

- Alhama, F., Alonso, F. & Martínez, T. (2005). *Dimensión social en la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Drucker, P. (1969). *La era de la discontinuidad*. Editorial Harper-Collins, Madrid España.
- Cervantes, I. (2004). *Organizaciones inteligentes: Acercamiento teórico-metodológico*. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Cuba.
- Cuesta Santos, A. (2000). The learning organization: ¿La Organización que Aprende? *Revista Cubana de Psicología*, 3.
- Nonaka, I & Takeuchi, H (1999). *La organización creadora de conocimientos*. Reino Unido: Oxford, University Press.
- Rodríguez-Mena, M. & Corral, R. (2013). *Material digital de Maestría de Psicología Laboral en las Organizaciones*. Taller Aprendizaje en la Empresa.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Editorial Granica.