

**DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN LA
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN, SECCIONAL
BUCARAMANGA**

JUAN PABLO MARTÍNEZ CUESTA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALZIACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2013

**DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN LA
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN, SECCIONAL
BUCARAMANGA**

JUAN PABLO MARTÍNEZ CUESTA

**Monografía como requisito para optar por el título de Especialista en Alta
Gerencia**

**Directora
ANGELICA DIAZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

En primera instancia a Dios por ser quien me dio el don de la vida y es quien me ilumina y orienta en este trasegar en el proceso de formación y superación académica.

A mi Madre y hermano (**LUZ MARINA y JEFFER ENRIQUE**), que durante esta etapa de mi vida me apoyaron incondicionalmente y han sido los pilares fundamentales para la construcción de mi proyecto de vida.

A mis compañeros y profesores quien con su apoyo logre despejar muchas inquietudes y poder acoplarme en este proceso de formación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	18
1.1.FORMULACION DEL PROBLEMA.....	20
1.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	20
1.3.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	21
2. MARCO TEORICO.....	23
2.1.ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	25
2.1.1. El Aprendizaje Organizacional.....	25
2.1.2 Niveles de Aprendizaje Organizacional.....	29
2.1.3. La Curva de Aprendizaje.....	32
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	36
2.2.1. Institución Objeto de Estudio.....	36
3. OBJETIVOS	41
3.1.OBJETIVO GENERAL.....	41
3.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	41
4. RESULTADOS	42
4.1.Revisión de Enfoques Aprendizaje Organizativo.....	42
4.2.Diagnóstico de la orientación al Aprendizaje Organizacional en la DIAN Bucaramanga.....	46
4.2.1. Metodología.....	46
4.2.2. Descripción del instrumento “Learning Organization Survey”.....	47
4.2.3. Ficha técnica	53
5. DATOS DEMOGRAFICOS DIAN.....	63
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Aspectos principales para el aprendizaje organizacional en equipos, según (López, 2003).....	30
Tabla 2 Aportes Principales por autores	42
Tabla 3 Descripción de los pilares de aprendizaje y su relación con el instrumento	48
Tabla 4 Composición de la Población.....	53
Tabla 5 Escala de puntajes total DIAN	56
Tabla 6 Análisis de los Pilares de AO por niveles en la DIAN	57

LISTA DE IMÁGENES

Imagenes 1 Organización como Sistema	26
Imagenes 2 Curva de Aprendizaje.....	34
Imagenes 3 Organigrama Dian Seccional Bucaramanga	38
Imagenes 4 Niveles del aprendizaje organizacional	45

LISTA DE ECUACIONES

Ecuacion 1 Distribucion por nivel	63
Ecuacion 2 Distribucion por tipo de vinculacion	64
Ecuacion 3 Distribucion por edades.....	64
Ecuacion 4 Distribucion por genero	65
Ecuacion 5 Distribucion genero por nivel	66

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 Distribución por nivel	38
Grafica 2 Distribución por Tipo de Vinculación	59
Grafica 3 Distribución por Edades	59
Grafica 4 Distribución por Género.....	65
Grafica 5 Distribución género por nivel	66

RESUMEN
DIAGNOSTICO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO
EN LA DIAN SECCIONAL BUCARAMANGA

Autor: JUAN PABLO MARTINEZ CUESTA

Palabras claves: Implementar el Diagnostico AO para generar conocimiento, habilidades intrínsecas en la organización de la DIAN.

Los problemas desatados a raíz de la reelección y el manejo político que se le ha dado a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la puesta en tela de juicio a su labor transparente y honesta, ha llegado a mostrar a los ciudadanos una cara no tan amable de la entidad, sin embargo se hicieron cambios a todo nivel en la Institución incluyendo diversas seccionales en el país no solo en su estructura sino en sus actividades internas, mayor seguimiento, mayor vigilancia, mayor esfuerzo por diseñar estrategias de estímulo al pago de impuestos, al control del contrabando.

Todas estas actividades ya bien conocidas y desarrolladas en la Institución generan conocimiento, habilidades intrínsecas en la organización pero que a lo largo del tiempo no han generado un ciclo de aprendizaje en la misma, llegando a los reprocesos, actividades repetitivas sin ningún fin común que requieren de un modelo que retroalimente este conocimiento convirtiendo la Institución en una organización que aprende.

La presente investigación pretende llegar a identificar el nivel en que se encuentra el aprendizaje organizativo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN Seccional Bucaramanga, a partir de la investigación exploratoria, descriptiva aplicando el instrumento “Learning Organization Survey” a una muestra de los miembros de la organización teniendo en cuenta cada uno de los nivel jerárquicos existentes en la entidad. De esta manera se logrará determinar las actividades y procesos más relevantes que se realizan orientadas hacia el aprendizaje continuo y la generación de conocimiento ya sea a través de sus relaciones formales e informales surgidas al interior de la DIAN.

* Proyecto de Grado

** Facultad Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.
Director: Angélica Díaz Gómez

ABSTRACT
DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL LEARNING
SECTIONAL IN DIAN BUCARAMANGA

Author : JUAN PABLO MARTINEZ SLOPE

Keywords : Diagnosis Implement AO to generate knowledge , skills inherent in the organization of the DIAN.

The problems unleashed following the election and the political maneuvering that has been given to the Tax and Customs and putting into question its transparent and honest work , has come to show people a face not so kind of entity , however changes at all levels were made in the institution including various sectional in the country not only in structure but in its internal activities , increased monitoring , increased surveillance , greater effort to develop strategies to encourage the payment of taxes , to control smuggling.

All these well known and developed in the institution activities generate knowledge , skills inherent in the organization but which over time have not had a learning cycle in the same , reaching rework, repetitive activities with no common order requiring a model that gives feedback Institution converting this knowledge into a learning organization.

This research aims to eventually identify the level at which organizational learning is in the Tax and Customs - DIAN Bucaramanga Sectional , from exploratory research, descriptive instrument applying the "Learning Organization Survey" to a sample of members of the organization taking into account each of the existing hierarchical level in the organization. This will help to determine the most relevant activities and processes performed oriented continuous learning and knowledge generation either through formal and informal relationships that arise within the DIAN.

* Draft Grade

** Faculty Ingenierias physicomechanical. School Of Business And Industrial Studies. Directed by Angelica Diaz Gomez

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy día se desarrollan en un ambiente competitivo tal vez complicado que día a día exige que éstas se deban preparar a los continuos cambios revelando su capacidad para adaptarse y mejorarse no solo a sí mismas sino al entorno en el que compiten, de manera que su ambiente organizacional se desarrolle mediante el continuo aprendizaje interno a partir de los conocimientos generados y las habilidades adquiridas en la misma organización.

De este modo el aprendizaje organizativo (AO), llega a ser una actividad que requiere ser desarrollada de manera organizada y sistemática en las empresas, con el objetivo de conducir las hacia el cumplimiento de estándares de calidad que la hagan más competitiva, que logren convertir los procesos de cambio como una actividad permanente en su día a día y que conviertan a las personas como el capital más importante de la empresa y su conocimiento como la mejor forma de agregar valor no sólo a la empresa sino a sus clientes o sus beneficiarios externos.

Es así que el presente trabajo de investigación se basa en el estudio de los elementos teóricos relevantes alrededor del aprendizaje organizativo (AO), identificando un instrumento que permita medir, en una organización, la actividad que contribuye a dicho aprendizaje, y posteriormente definiendo las acciones que lo hegemonizan no sólo en la empresa base del estudio sino en cualquier tipo de organización.

Particularmente la presente investigación aborda el tema de aprendizaje organizativo (AO), como diagnóstico en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN Seccional Bucaramanga.

Desde una perspectiva donde se considera un ambiente correlacionado, resulta intuitivamente evidente que el Aprendizaje Organizativo genera, primeramente, la

posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales.

Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. El modelo japonés conocido por la mayoría de estudiosos, es un ejemplo claro del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños, en este modelo se expone que las empresas que no gesten, desarrollen y apliquen procesos de renovación y reestructuración en lo referente a la creatividad, tendrán menos posibilidades para enfrentarse y adaptarse a los nuevos mercados y por ende a los nuevos clientes. Por esta razón¹, el AO pretende en síntesis la integración entre las diferentes funciones organizacionales mejorando la productividad y competitividad.

Ahora bien, el objeto de estudio seleccionado (DIAN) no presenta ningún tipo de antecedentes formales con respecto al tema de Aprendizaje Organizativo, a pesar de que es evidente que el crecimiento organizacional de una u otra forma se apoya en el AO.

Se entiende el Aprendizaje Organizativo (AO), como un proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora continua de una organización.

El aprendizaje organizativo ha sido objeto de estudio desde 1963, sin embargo es en la década del 90 que tomó mayor auge. En Colombia se encuentran estudios aplicados a las organizaciones realizando un diagnóstico de la capacidad de una empresa para desarrollar el AO; por citar un ejemplo se encuentra el estudio de la Universidad del Norte en Barranquilla junto a la Universidad de Sao Pablo, aplicando su instrumento de la escala Likert a empresarios de la ciudad de Santo Domingo en República Dominicana y publicado en 2010.

¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. The Essential Drucker. 2001

Así mismo, antecedentes de estudios muestran que las organizaciones han basado su aprendizaje organizativo en encontrar mejoras a sus procesos de gestión administrativa buscando también afectar el pensamiento estratégico de los líderes de las empresas. Por otra parte hay estudios que han basado su AO a desarrollar avances en sistemas de información e informática e incluso en inteligencia artificial, así como también en tecnologías de la información y comunicaciones.

Los autores Duncan y Weiss consideran que el aprendizaje en una empresa es un procedimiento sistémico, autores como Nicolini y Mezner aportan a esta premisa que las organizaciones son un sistema complejo y por ello requieren de un aprendizaje organizado, y las teorías de Levitt, Barton, DiBella, entre otros incluyen a los anteriores conceptos que las empresas se componen de sistemas que han sido formados por relaciones informales provenientes por la actividad de la empresa y así mismo aprenden, y mientras que una empresa conduzca a elevar estos sistemas de aprendizaje mayor será su nivel de innovación y competitividad.

De lo anterior se describe el objetivo de esta investigación que es diagnosticar el estado de aprendizaje organizativo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Seccional Bucaramanga, para determinar su disposición hacia la innovación y hacia el mejoramiento continuo como práctica diaria y preparación para el cambio en un entorno regulado por las políticas públicas nacionales e internacionales.

Es relevante mencionar que la organización objeto de estudio es una entidad encargada de garantizar, entre otros, el correcto funcionamiento de la actividad comercial en el país, y requiere de un dinamismo en sus prácticas administrativas que le permita continuar realizando sus funciones contando con un personal idóneo, unos procesos transparentes y una estructura que garantice la adaptación

al cambio en el entorno y la innovación organizacional, todo esto por supuesto mediante el aprendizaje organizativo.

La metodología que guía la investigación es de tipo exploratoria descriptiva, aplicando los instrumentos en un período de tiempo de seis meses en la seccional Bucaramanga. El instrumento se basa en un diagnóstico a partir de una herramienta de encuesta.

Para este diagnóstico se prefiere utilizar una herramienta llamada “Learning Organization Survey” propuesta por Garvin, donde a través de tres pilares se realiza la aproximación. Estos pilares son: un ambiente de apoyo, procesos concretos de aprendizaje y liderazgo que refuerce el aprendizaje. El instrumento es aplicado a toda la organización y por niveles jerárquicos.

Los resultados son una base o aproximación al estado de aprendizaje organizativo que se evidencia en la DIAN, según el modelo que plantea Garvin. Cada nivel jerárquico mostrará sus resultados en forma independiente así como también los resultados de toda la organización.

Cada pilar del AO muestra sus variables contempladas para la medición, donde se refleja el resultado obtenido. Es importante resaltar que la organización es autónoma de aceptar e interiorizar los resultados, así como de emprender mejoras en las falencias encontradas desde esta perspectiva.

El resultado del diagnóstico permitirá a la organización evidenciar aspectos relevantes para mejorar su desempeño en pro de ser cada días más competitivos, todo desde la óptica del AO y vista como una alternativa de mejora a futuro.

Los primeros capítulos del documento están compuestos por la formulación del problema de investigación, los alcances de la misma y la justificación de dicho

problema. La parte central del trabajo de investigación la componen el marco referencial, los objetivos y la metodología. Y el trabajo culmina con la presentación de los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, objeto del presente estudio es una entidad encargada de garantizar, entre otros, el correcto funcionamiento de la actividad comercial en el país, y requiere de un dinamismo en sus prácticas administrativas que le permita continuar realizando sus funciones contando con un personal idóneo, unos procesos transparentes y una estructura que garantice la adaptación al cambio en el entorno, así mismo es necesaria la permanente innovación organizacional que conduzca al desarrollo de la misma.

El aprendizaje organizativo se convierte en uno de los principales elementos para la adaptación de las empresas al cambio, para la supervivencia en ambientes competitivos y complejos como el que ha marcado la globalización y los sistemas capitalistas mundiales.

Las prácticas gerenciales de la DIAN han sido cuestionadas durante décadas, no sólo por los afectados (comerciantes) sino por la población en general y por las entidades que regulan su actividad. Y son estas prácticas gerenciales las que marcan el éxito de una organización y su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo

Adicional, otro factor clave del éxito para el desarrollo organizacional es su capital humano, su conocimiento, y a partir de sus relaciones diarias, informales o formales, surge mayor conocimiento, convirtiéndolo en un aprendizaje organizacional que genera un ciclo de aprendizaje en el que se aumentan los conocimientos de los colaboradores, sus habilidades, y lo más importante para una organización: se mejora la capacidad o en algunos casos se logra la capacidad de agilizar la toma de decisiones a partir de la cultura de la innovación con mente y pensamiento innovador y estratégico en cualquier nivel de la empresa.

A partir de lo anterior y de acuerdo a lo hallado en la organización objeto de estudio, DIAN, ésta posee un tipo de Cultura Organizacional fragmentada, la cual se caracteriza por una baja sociabilidad y una baja solidaridad, la cual pertenece al Modelo de la doble “S”, que establece la relación que puede darse entre dos dimensiones las sociabilidad y la solidaridad.

- **Sociabilidad:** esta dimensión se caracteriza por el grado de amistad entre miembros de una organización. Relaciones que surgen informalmente independientemente del cargo o nivel que ocupe en la organización y que a partir de ella se identifican actividades comunes para realizar en torno no solo al trabajo sino extra-laborales.
- **Solidaridad:** esta dimensión se caracteriza por el grado en el cual la gente comparte un entendimiento común de las metas y tareas de su organización.² Estas relaciones surgen a partir de la formalidad, por compartir cargos comunes, niveles jerárquicos comunes o también por pertenecer a equipos de trabajo similares. En la organización al generarse la dimensión solidaridad, la empresa actúa sistémicamente y los colaboradores están encaminados hacia el cumplimiento de sus metas, las de la organización y las de sus compañeros.

Dentro de los procesos de la DIAN se encuentra que cada área tiene unos objetivos definidos, actividades particulares por realizar, una estructura definida en la que hay responsables y encargados de cumplir dichos objetivos, quienes manejan información de unas especificaciones determinadas y estos colaboradores se van convirtiendo en especialistas en su área a partir de lo que hacen por sí mismos, con sus compañeros y con sus “clientes”.

² BARON, R. y GREENBERG, G. Behavior in organizations. Boston, 1992.

Los problemas desatados a raíz de la reelección y el manejo político que se le ha dado a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la puesta en tela de juicio a su labor transparente y honesta, ha llegado a mostrar a los ciudadanos una cara no tan amable de la entidad, sin embargo se hicieron cambios a todo nivel en la Institución incluyendo diversas seccionales en el país no solo en su estructura sino en sus actividades internas. Mayor seguimiento, mayor vigilancia, mayor esfuerzo por diseñar estrategias de estímulo al pago de impuestos, al control del contrabando. Todas estas actividades ya bien conocidas y desarrolladas en la Institución generan conocimiento, habilidades intrínsecas en la organización pero que a lo largo del tiempo no han generado un ciclo de aprendizaje en la misma, llegando a los reprocesos, actividades repetitivas sin ningún fin común que requieren de un modelo que retroalimente este conocimiento convirtiendo la Institución en una organización que aprende.

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables que dinamizan el aprendizaje organizativo en la DIAN, seccional Bucaramanga?

1.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación pretende llegar a identificar el nivel en que se encuentra el aprendizaje organizativo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN Seccional Bucaramanga, a partir de la investigación exploratoria, descriptiva aplicando el instrumento “Learning Organization Survey” a una muestra de los miembros de la organización teniendo en cuenta cada uno de los nivel jerárquicos existentes en la entidad. De esta manera se logrará determinar las actividades y procesos más relevantes que se realizan orientadas hacia el aprendizaje continuo y la generación de conocimiento ya sea a través de sus relaciones formales e informales surgidas al interior de la DIAN.

Con el problema formulado, se pretende generar espacios de reflexión capaces de hacer un corte con el pasado y abrir nuevas formas de concebir y proyectar los procesos de aprendizaje organizativo para determinar el nivel de impacto de las variables definidas por David Garvin en la Curva de Aprendizaje Organizativo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, seccional Bucaramanga.

Se pretende además, orientar los hallazgos de la investigación, para el desarrollo y enriquecimiento intelectual de futuros investigadores de este tema en la Institución (UIS) y a su vez para que sirva como guía para el continuo mejoramiento de la gestión, en la DIAN.

1.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

El tema del aprendizaje organizativo u organizacional ha sido base de estudios en diferentes sectores económicos alrededor del mundo. Algunos de los estudios encontrados en la web, y que muestran resultados interesantes han sido: “Procedimiento para el Desarrollo del Proceso de Aprendizaje Organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de las Tunas”³, elaborado por Guillermo Miguel Ramírez Alonso, de la Universidad Vladimir Ilich Lenin de Las Tunas, en Cuba. El cual describe de manera concreta la evolución del Aprendizaje Organizativo en la entidad mencionada.

Así mismo se encuentra la “Evaluación del nivel de aprendizaje organizacional en el sector salud en la ciudad de Guayana”, elaborado por Iván José Turmero,⁴

³ **Ramírez Alonso, G.M.:** (2009) *Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/>

⁴ **ARZOLA. Minerva.** Evaluación del Aprendizaje en el Sector de Consultoría de Ciudad Guayana Venezuela. ISSN 1856 8327. Año 3, Vol.II, N° 5. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/VoIII-n5/art2.pdf>

Por otra parte acercando el tema al caso colombiano, se encuentra el estudio: “Aprendizaje organizacional y sostenibilidad en empresas de transporte masivo: El caso de Transmilenio en Bogotá-Colombia”, autora: Tatiana Giraldo Pardo de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá-UNIEMPRESARIAL⁵.

La mayoría de estudios encontrados en Colombia se refieren a bases teóricas, comparativas, reflexivas que no se han hecho aplicadas a empresas particulares, y específicamente el tema no ha sido aplicado en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, siendo la primera vez que se aborda el tema para la entidad.

⁵ **Tatiana Giraldo Pardo** Aprendizaje organizacional y sostenibilidad en empresas de transporte masivo: El caso de Transmilenio en Bogotá-Colombia Disponible en: <http://www.codatu.org/wp-content/uploads/Aprendizaje-organizacional-y-sostenibilidad-en-empresas-de-transporte-masivo-El-caso-de-Transmilenio-en-Bogota-Colombia-Tatiana-Giraldo-Pardo.pdf>

2. MARCO TEORICO

Probablemente hacia los años 1930 y 1940, cuando el investigador Elton Mayo realiza algunos de sus experimentos relacionados con las relaciones humanas en la planta de Hawthorne, de la Western Electric Company en EUA, se empieza a gestar el nacimiento del aprendizaje organizacional, debido a que en dichos experimentos se realizaron importantes hallazgos respecto a la relación entre la tecnología y el comportamiento humano dando una base a la forma como los seres humanos aprenden a partir de sus relaciones con otras personas y con la interacción con la tecnología.

Sin embargo es a partir de 1963 que los autores March y Simon y Cangelosi y Dill, que generan el concepto de Aprendizaje Organizacional y publican libros con sus investigaciones.

El autor Shrisvastava hacia 1983 marca el auge de la teoría del aprendizaje organizacional determinando los siguientes componentes:

- Un proceso en que una organización se adapta al cambio
- Un conjunto de conceptos transformados en conocimiento que han sido compartidos
- La relación existente entre el procedimiento y los resultados obtenidos durante la transferencia de conocimiento
- Obtener la experiencia Institucional

Los autores Cyert y March llegan a la conclusión de que las organizaciones pueden adaptarse a las necesidades del ambiente a partir del aprendizaje organizacional y así garantizar su supervivencia en el mismo. Consideran que una organización es competitiva cuando puede adelantarse a los cambios del entorno y su estructura organizacional es la ideal para sortearlos.

Pero los anteriores estudios se vieron afectados y se marcó una línea divisoria con la investigación de Peter Senge hacia 1990 en la que introdujo un nuevo concepto: las organizaciones que aprenden con la publicación de su libro La quinta disciplina. En él, Senge propone que la misma organización es la que debe facilitar el ambiente para que se creen nuevas capacidades entre los colaboradores de la misma y llegar así no solo a sobrevivir sino a tener la característica de una ventaja competitiva que hace sobresalir a la organización en el ambiente en el que compite. “El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización; esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave de éxito para el desempeño de la organización”.

Ahora bien, Nonaka y Takeuchi continúan añadiendo valor a las investigaciones de aprendizaje organizacional, cuando en 1996, definen el aprendizaje organizacional como “el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización”⁶

Hacia 1985, los autores Fiol y Lyles definen el A.O como “el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones”⁷.

De los referentes anteriores el autor del presente documento define el aprendizaje organizacional como el proceso que se desarrolla en una organización, ya sea formal o informalmente, en el que los colaboradores generan conocimiento y desarrollan nuevas capacidades, las cuales son aprovechables para la

⁶ MARCHANT, Loretto. 2007. Actualizaciones para el Management y el Desarrollo organizacional. Ed. Universidad Viña del Mar. ISBN. 978-84-690-3679-2. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/223

⁷ Hornstein y col. (1971). “Desarrollo Organizacional”. [En línea] Disponible en: <http://www.aprchile.cl/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=119>

organización para mejorar sus prácticas empresariales en cualquier nivel y área de la misma, logrando un aprendizaje cíclico que le permite a la empresa desarrollarse y lograr sus objetivos y visión.

“La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias y fomentar una concepción de sentimiento mutuo con la organización; implica canalizar las acciones individuales, grupales y organizacionales en ambientes de trabajo flexibles, adaptables y exitosos, elevando la calidad del trabajo de las personas y equipos, manteniendo un proceso continuo de desarrollo organizacional”⁸.

2.1. ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

2.1.1. El Aprendizaje Organizacional

Como se evidenció en el aparte anterior, el AO es una temática abordada por la ciencia de la administración en diferentes momentos de la historia, por tal razón, sobre el tema existe un sinnúmero de investigaciones y documentación que sirve como base para el presente proyecto investigativo.

Desde esta perspectiva⁹, se considera vital dominar a cabalidad algunos aspectos básicos contextuales para comprender el concepto de Aprendizaje Organizacional. En primer lugar, toda organización es un *SISTEMA*¹⁰, siendo un conjunto de partes o [elementos](#) organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Por su parte Rosenzweig Kast en su libro

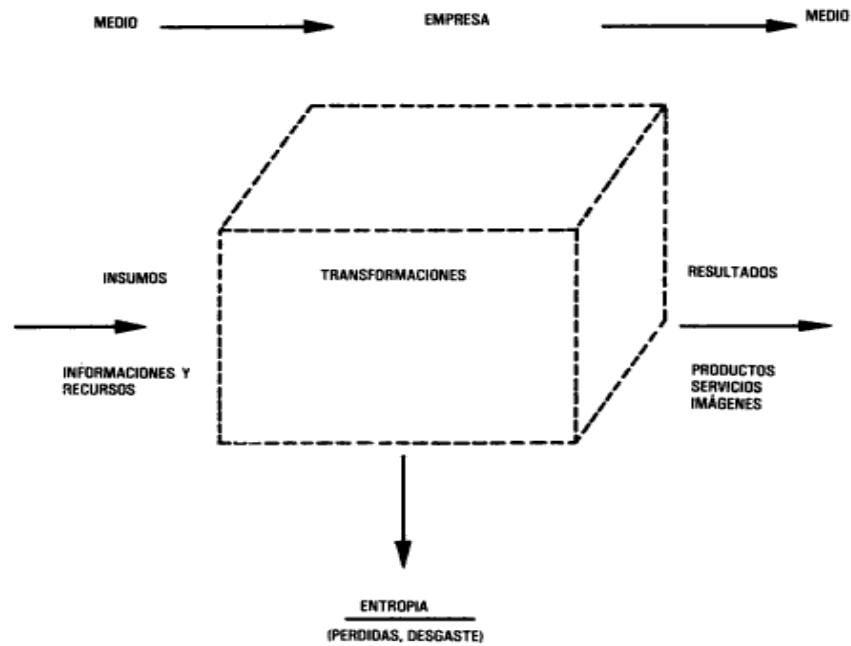
⁸ MARCHANT, Loretto. 2007. Actualizaciones para el Management y el Desarrollo organizacional. Ed. Universidad Viña del Mar. ISBN. 978-84-690-3679-2. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/223

⁹ MELLO, Fernando Achilles de Faria. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Limusa-Noriega. Editores. México 2004

¹⁰ CHECKLAN, Peter. Pensamiento de Sistemas, práctica de sistemas. Noriega Editores. México 1993

“Administración en las organizaciones”, considera que un sistema es un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que interactúan. Bajo este contexto, las organizaciones son entonces sistemas que funcionan interrelacionándose con su medio y con su misma interioridad.

Ilustración 1 Organización como Sistema



Fuente: MELLO, Fernando Achilles¹ de Faria. Desarrollo Organizacional. Enfoque integral. México: Limusa- Noriega Editores. México, 2004

El Aprendizaje Organizativo se puede considerar como una consecuencia o derivado del Desarrollo Organizacional D.O, por lo tanto impera igualmente la necesidad de conocerlo con precisión.

Considerando el amplio volumen de material y concepciones sobre el D.O, se procede a presentar una síntesis de definiciones que facilitan la asimilación del tema:

Partiendo del concepto de Blake (1969), continuando con Beckard (1979) y finalizando con Fernández (1999), se encuentra que el D.O. es una actividad previamente planeada que busca mejorar los niveles de eficiencia y al mismo tiempo mantener o mejorar la salud organizacional, al tiempo que se organizan los procesos de la empresa teniendo como principal recurso los conocimientos de las personas que la componen¹¹. Así mismo los autores consideran que el D.O. es un plan que incluye estrategias y tácticas que conllevan a la excelencia en los procesos organizacionales¹². Ahora bien el concepto que más atrae para el desarrollo de la presente investigación es la que indican los autores en cuanto a la capacidad de la empresa para transferir y generar nuevos conocimientos que pueden conducir a que los colaboradores y la misma filosofía de la empresa cambie junto a sus políticas, reglas e incluso sus valores, de manera tal que la empresa se convierta en una empresa que evoluciona y el mejoramiento es sostenible¹³.

Por otra parte, autores como Dogson y Garvin describen el Aprendizaje Organizacional como la práctica en la que las organizaciones logran construir,

¹¹ BECKARD, Richard. Desarrollo Organizacional - Estrategias y Modelos. Fondo Interamericano. México,1979.

¹² BLAKE, Robert; Mouton, Jane. Comportamiento y Desarrollo Organizacional. Buenos Aires. 1969

¹³ FERNANDEZ, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección. Díaz de Santos.1999

organizar y administrar el conocimiento de manera que se convierta en una cultura adoptada en la organización de manera tal que se vayan mejorando los conocimientos y habilidades de los colaboradores¹⁴.

El Aprendizaje Organizativo transforma la organización y le brinda la oportunidad de avanzar sobre cimientos sólidos. Una "Organización que aprende" es una organización que construye intencionadamente las estructuras y las estrategias, para realzar y para maximizar el Aprendizaje Organizacional.¹⁵ El concepto de una Organización que Aprende se ha popularizado ya que todas las organizaciones enfrentan el cambio, como algo ineludible¹⁶.

El aprendizaje es un concepto dinámico y acentúa la naturaleza continuamente cambiante de las organizaciones. En la actualidad, el enfoque de los estudios sobre el tema, está migrando del aprendizaje individual al organizacional.

Según, Chris Argyris,¹⁷ existen tres tipos de Aprendizaje Organizacional:

- *Aprendizaje de circuito simple*: ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores, y las organizaciones continúan con sus mismas políticas y metas.
- *Aprendizaje de circuito doble*: ocurre cuando, además de la detección y de la corrección de errores, la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas, y objetivos existentes.
- *Aprendizaje Secundario*: es cuando las organizaciones aprenden cómo realizar aprendizaje de circuito simple y de circuito doble. Las primeras dos formas de

¹⁴ DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies, vol. 14, nº 3, pp. 375 – 374.1993

¹⁵ *ibid*¹¹

¹⁶ VERA, Maria Paz Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=DrRHb-Lp84C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=snippet&q=aprendizaje&f=false

¹⁷ ARGYRIS, Chris. Teorías de la acción, el aprendizaje de doble bucle y el aprendizaje organizacional. 1977

aprendizaje no ocurrirán si las organizaciones no están enteradas que el aprendizaje debe ocurrir.

2.1.2. Niveles de Aprendizaje Organizacional

Algunos investigadores nacionales¹⁸, han recopilado información sobre los niveles de AO, los cuales se han considerado para mayor coherencia y afinidad sobre el tema en este documento.

Se encuentran cuatro niveles de AO:

- ***Nivel de Aprendizaje Individual:*** El aprendizaje individual se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento. Las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos, sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos. La mayoría de la literatura está de acuerdo con que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos.
- ***Nivel Aprendizaje de Equipo:*** se refiere a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la creación de equipos enfocados al aprendizaje. Las investigaciones evidencian que el nivel intelectual del equipo, desarrollado a través del trabajo colaborativo, en pequeños grupos heterogéneos, es superior al trabajo individual. Por otra parte, se tienen en cuenta igualmente, las competencias colectivas, éstas se descomponen en habilidades propias de equipos hasta llegar a su nivel más ínfimo que corresponde al nivel individual.

¹⁸ SANTISTEBAN, Diego; CORTINA, Jorge del Río. Perspectivas del Aprendizaje Organizacional como catalizador de escenarios competitivos. 2011

- **Nivel Aprendizaje Organizacional:** Este tipo de aprendizaje posibilita la revisión de las premisas y los supuestos básicos a partir de los que se comporta la organización. Una organización con un proceso formativo, es una organización que aprende a mejorar el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende.¹⁹

La organización enfocada al aprendizaje facilita la formación permanente de sus miembros y, prueba y comprueba en ella como parte de su proceso de transformación continua.

Como conclusión, sobre este nivel, se hace una aproximación a su caracterización a través de la tabla 1:

Tabla 1 Aspectos principales para el aprendizaje organizacional en equipos, según (López, 2003)

1. Genera competencias clave, como fuentes de ventaja competitiva.
2. El conocimiento integrado requiere de ámbitos de conversación o intercambio entre equipos de aprendizaje.
3. Requiere la generación de aprendizaje de doble circuito, que posibilite la revisión de las premisas y los supuestos básicos a partir de los que se comporta la organización.
4. Exige crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora.
5. Debe garantizar la autonomía de las personas, esto implica que la organización sea pensada como “un sistema autopoiético” (que se crea a sí

¹⁹ THURBIN, Patrick. La empresa capaz de aprender. Biblioteca de la Empresa. Madrid, 1994.

mismo).
6. Debe generar redundancia, considerada como la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización.
7. Necesita fomentar la adaptabilidad, entendida como la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
8. También es necesario generar sentido de identidad, conocimiento y visión por parte de la organización; capacidad para ver la realidad y la habilidad para leer las señales débiles del mercado.
9. Es necesario lograr la interacción sinérgica entre las partes que la conforman, alineando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.
10. El aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal y de equipo.
11. La espiral de conocimientos requiere la interacción dinámica de la socialización, la articulación, la combinación y la internación del conocimiento tácito, explícito y virtual.
12. Es el producto de una construcción colectiva, de la compleja interacción entre los aprendizajes individuales y colectivos.
13. Requiere del cambio de los modelos mentales de la organización y de su entorno, revisando constantemente los supuestos que determinan nuestra forma de pensar y actuar.
14. Necesitan organizarse en torno a unos principios y metas similares, cuando se trata de la búsqueda de sus objetivos globales.
15. Precisa diseñar planes de estudio que contengan las tres C: ciudadanía corporativa; marco de referencia contextual y capacidades medulares.
16. Requiere capacitar la cadena de valor.
17. Necesita entender la importancia de todas y cada una de las partes que componen la organización; son importantes ya que afectan el proceso de

aprendizaje.
18. Que la filosofía del aprendizaje organizacional esté presente en cada decisión y en cada proceso e involucre el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización.

Fuente: Miller, 1992; Thurbin, 1994; Gold, 1994; Gore, 1998; Nonaka, et al., 1999; Argyris, 1999; Choo, 1999; Ruggles, et al. 1999; Meister, 1999; Senge, 2004; Beazley, et al. 2003; Peluffo, et al. 2002; López, 2003; Quintero, et al. 2003.

- **Nivel Aprendizaje Interorganizacional:** se da en grupos de organizaciones (corporativo). Un sin número de personas trata el tema pero todavía nadie ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo para la organización que aprende o el aprendizaje de las organizaciones.²⁰ Este nivel de aprendizaje es importante, debido a que demuestra que cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles.

2.1.2. La Curva de Aprendizaje

Durante estas fechas se comienza a prestar atención a las curvas de aprendizaje a nivel organizacional (Ahumada 2001), es decir, se toma conciencia de que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere habilidad y experiencia en el trabajo que se desempeña o en el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en el aprendizaje a nivel individual (Ahumada, 2001), sin embargo, no será hasta la década del 60, posiblemente con la aparición de los libros de March y Simon (1958), de Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965), cuando el aprendizaje organizacional comienza a ser tratado como concepto independiente por la literatura especializada.

²⁰ GOLD, Jeffrey. La empresa basada en el conocimiento. Editorial Folio. Madrid, 1994.

Una de las variables para analizar el nivel de aprendizaje organizacional en una empresa es la curva de aprendizaje, de esta manera se puede analizar el tiempo que toma realmente aprender una actividad. La curva de aprendizaje permite entender que si se presta especial atención a esta variable el número de errores que se comenten en una actividad particular empezará a disminuir en la medida que se aumenta la habilidad para realizarla.

La curva de aprendizaje marcará incidencia también en los costos de la organización de manera que si los colaboradores de ella aprenden rápido garantizará que sean productivos casi desde el primer día de ser contratados. Entender y realizar los procesos de la organización al ciento por ciento cuesta por ello el reto de las organizaciones es anticiparse a este tiempo y disminuir lo posible la curva de aprendizaje formando colaboradores hacia la reflexión y capacidad para tomar decisiones.

Así pues teniendo conocimiento sobre lo que significa el AO, impera entonces la necesidad de describir la Curva de Aprendizaje, (conocida también como la Curva de Experiencia) sobre la cual no existe uniformidad en los conceptos, a pesar de utilizarse el término desde la década de los 30's.

Alfonso Latiff,²¹ Expresidente de la Sociedad Colombiana de Urología, fue uno de los primeros en tratar el tema de Curva de Aprendizaje en Colombia y expuso que el concepto de CA, fue introducido originalmente en la fabricación de aviones en 1936,²² por el Ingeniero Aeronáutico, T.P Wright, quien describió una teoría básica para evaluar la producción repetitiva en ensamblajes de aeronaves. Desde entonces, el concepto ha sido utilizado en muchos campos, como la medicina e inclusive a nivel organizacional.

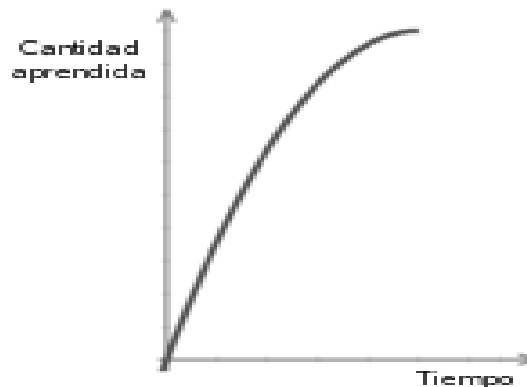
²¹ LATIFF, Alfonso. La "Curva de Aprendizaje Organizacional" qué es y cómo se mide. 2005

²² WRIGHT, T P. Factors affecting the cost of airplanes. 1936

En la “Curva de Aprendizaje” descrita por Wright, la hipótesis era que las horas-hombre necesarias para completar una unidad de producción, decrecerían en un porcentaje constante cada vez que la producción se doblara. En la industria, la “Curva de Aprendizaje” se aplica al tiempo y al costo de la producción. Dicho patrón se conoce además como la Curva de Progreso, y muestra que la mejora en la productividad a través de la experiencia se identifica con el aprendizaje por acción.²³

Las Curvas de Aprendizaje o Economías de Escala Dinámicas, se refieren al aumento de la productividad que se produce a través de la experiencia acumulada²⁴, sin embargo, a pesar de su uso casi directo en lo relacionado a la producción industrial, a nivel organizacional se puede traducir como la medida del conocimiento en cada organización, desde esta óptica, mientras más empinada es la curva, mayor es la eficiencia en el proceso de aprendizaje, como se muestra en el gráfico 2.

Gráfica 2 Curva de Aprendizaje



Fuente: Alfredo Aguirre Sádaba, 1985.

²³ SÁNCHEZ, José Ángel López; Vijante, María Leticia Santos; Gutiérrez, Juan Antonio Trespalacios. Aprendizaje Organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: evidencias empíricas.2008

²⁴ ARROW, K J. The economic consequences of learning by doing.1962

Lo anterior conlleva a pensar que una curva empinada (mayor pendiente) evidencia que en poco tiempo la organización aprende mucho. Esto es también aplicable para el aprendizaje individual.

En conclusión, la aplicación de las curvas de aprendizaje permiten conocer en la empresa objeto de estudio el tiempo que pueden demorar sus colaboradores en adquirir una habilidad, sin embargo sería bastante complejo medir la adquisición y transferencia de conocimiento, pero es posible conocer el progreso que han tenido los colaboradores con la implementación de una nueva estrategia, o con el cambio en una estructura, de una política, de un incentivo, conduciendo a proponer acciones para llevar esta nueva actividad o proceso como parte de la cultura de la empresa.

Las organizaciones de aprendizaje son capaces de adaptarse a lo imprevisible más rápidamente que sus competidores puedan. Hay tres factores que han impedido el progreso. En primer lugar, muchas de las primeras discusiones acerca de las organizaciones de aprendizaje eran panegíricas a un mundo mejor en lugar de las prescripciones concretas. Se insistía demasiado en el bosque y prestó poca atención a los árboles. Como resultado, las recomendaciones asociadas resultaron difíciles de aplicar, los gerentes no pueden identificar la secuencia de pasos necesarios para seguir adelante. En segundo lugar, el concepto estaba dirigido a CEO'S²⁵ y altos ejecutivos en lugar de a los directores de los departamentos más pequeños y las unidades donde se realiza el trabajo de organización fundamental. Esos directivos no tenían manera de evaluar cómo el aprendizaje de sus equipos se contribuye a la organización como un todo. En tercer lugar, las normas y herramientas para la evaluación faltaban. Sin esto, las compañías podrían declarar la victoria antes de tiempo o reclamar el progreso sin ahondar en los datos o compararse con precisión con los demás.

²⁵ CEOs, chief executive officer –Director Ejecutivo

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Institución Objeto de Estudio

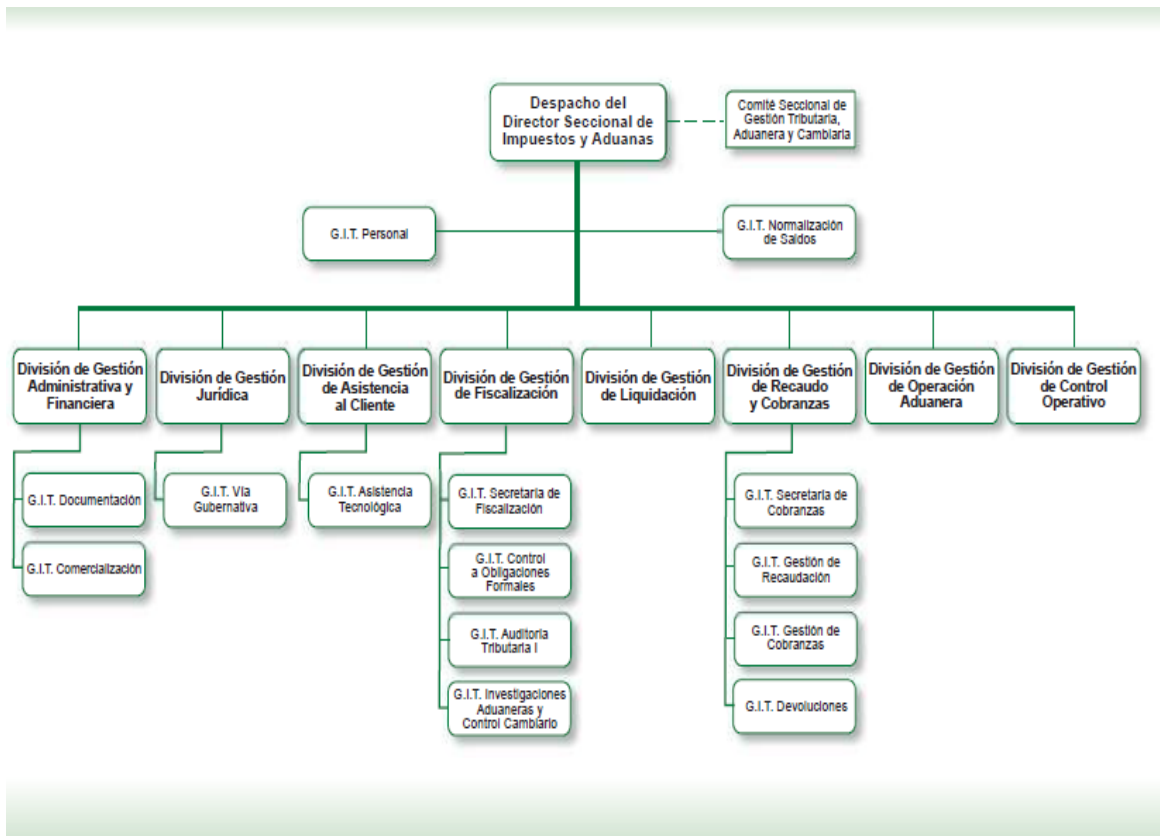
“La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad”.

El organigrama de la DIAN Seccional Bucaramanga, está compuesto por tres niveles jerárquicos y un total de 185 empleados. Su organigrama de tipo funcional, donde el agrupamiento se realiza por actividades afines entre sí, se refleja claramente el grado de especialización por las ramificaciones de los departamentos o áreas funcionales y además incrementa a curva de aprendizaje y experiencias debido a la especialización y al manejo de posibles economías de escala dentro de cada proceso.

Los 185 empleados están distribuidos de la siguiente manera en cada nivel jerárquico:

- Nivel Estratégico: 11 personas. Directivos de la entidad. Incluye al Director general junto a los miembros del consejo de dirección que radican en la Dirección Provincial.
- Nivel Táctico (Misionales): 51 (33% de la totalidad de los trabajadores de la empresa)
- Nivel operativo (de apoyo): 123 empleados. compuesto por un grupo representativo de los trabajadores que se desempeñan en diferentes áreas de trabajo.

Ilustración 3 Organigrama Dian Seccional Bucaramanga



Fuente: Documentos enviados por la DIAN

Las funciones que competen a la DIAN son la administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana; los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la

aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.²⁶.

En la DIAN existen procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

“Los procesos estratégicos tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad”.

“Los procesos misionales tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad”.

“Los procesos de apoyo proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Los procesos de evaluación permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

²⁶ Sobre DIAN. La Entidad. Disponible en:
<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

a. Procesos estratégicos:

- Inteligencia corporativa

b. Procesos misionales:

- Asistencia al cliente
- Recaudación
- Comercialización
- Fiscalización y Liquidación
- Gestión Jurídica
- Operación Aduanera
- Administración de Cartera
- Gestión Masiva

c. Procesos de apoyo:

- Gestión Humana
- Recursos Físicos
- Recursos Financieros
- Servicios Informáticos
- Procesos de evaluación:
- Investigación disciplinaria
- Control interno

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el estado de aprendizaje organizativo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Seccional Bucaramanga, para identificar su disposición hacia crear, organizar y procesar la información de sus procesos hacia el mejoramiento continuo como práctica diaria y preparación para el cambio en un entorno dinámico regulado por las políticas públicas nacionales e internacionales.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo 1. Elaborar una síntesis de las principales teorías del aprendizaje organizativo como base del estudio investigativo.

Objetivo 2. Aplicar el instrumento de diagnóstico del aprendizaje organizacional “Learning organization Survey” para determinar el nivel de AO y la disposición hacia crear, organizar y procesar la información de sus procesos.

Objetivo 3. Caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional que impulsa el aprendizaje en cada nivel jerárquico y en la DIAN en la seccional Bucaramanga e identificación si difiere de uno a otro.

4. RESULTADOS

4.1. Revisión de Enfoques Aprendizaje Organizativo

A continuación se construye la siguiente tabla (2) con los principales autores del aprendizaje organizativo. De acuerdo con los autores planteados, los factores que identifican o influyen en el aprendizaje organizacional son:

Tabla 2 Aportes Principales por autores

Autores	Aporte	Variable más representativa
(Argyris & Schon, 1999)	Aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario.	Proceso.
(Garvin, 1994)	La organización es capaz de crear, adquirir, transferir conocimiento.	Conocimientos, competitividad.
(Drucker, 1999)	A través del aprendizaje la organización puede adaptarse a los cambios del entorno.	Cambios del entorno.
(Ciborra & Andreu, 2001)	El aprendizaje organizacional es un sistema de recurso y capacidades.	Capacidades individuales.
(Camison, 2002)	El aprendizaje organizacional permite mantener ventaja competitiva.	Ventaja competitiva
(Dogson, 1993)	A través del aprendizaje organizacional se mejoran las habilidades de fuerza de trabajo.	Trabajo en equipo, capacidades individuales.
(Zack, 1999)	A.O, habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia.	Competitividad, conocimientos.

(De Geus, 1998)	La única ventaja competitiva que tiene una organización es al de adquirir conocimiento.	Conocimiento, competitividad.
(Nonaka & Takeuchi, 1999)	Para convertir el conocimiento individual en organizacional debe existir dialogo, discusión, observación, imitación, practica y experimentación.	Conocimiento, comportamiento organizacional.
(Choo, 1999)	Las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados.	Capacidades individuales.
(Marquardt, 1996)	Organización que aprende, es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente.	Trabajo en equipo, cambios.
(Aramburu, 2000)	El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como la creación de una base de conocimiento que la soporte.	Trabajo en equipo
(Nonaka, 1999)	La creación del conocimiento organizacional comienza con el esfuerzo individual.	Capacidades individuales.
(Lopez, 2003)	El aprendizaje en equipo es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros.	Trabajo en equipo, conocimientos.

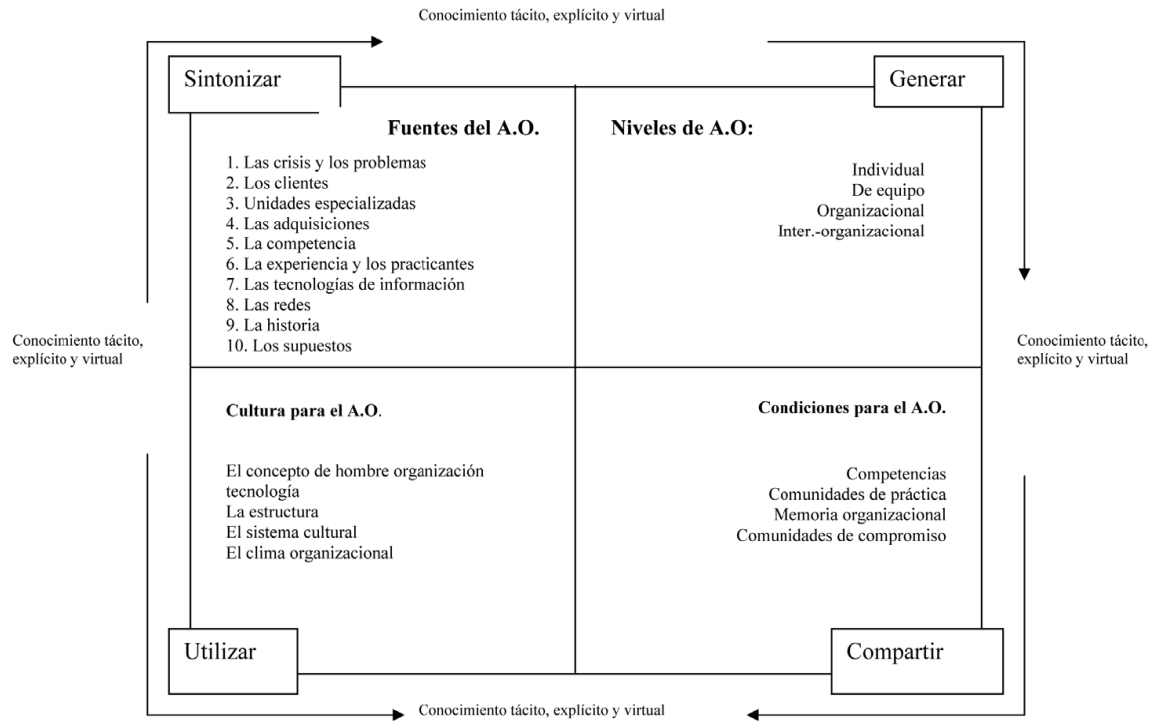
Fuente: Elaboración propia

En adelante los autores llegan a la conclusión de que las organizaciones pueden adaptarse a las necesidades del ambiente a partir del aprendizaje organizacional y así garantizar su supervivencia en el mismo. Consideran que una organización es competitiva cuando puede adelantarse a los cambios del entorno y su estructura organizacional es la ideal para sortearlos.

Como conclusión parcial el aprendizaje organizacional como el proceso que se desarrolla en una organización, ya sea formal o informalmente, en el que los colaboradores generan conocimiento y desarrollan nuevas capacidades, las cuales son aprovechables para la organización para mejorar sus prácticas empresariales en cualquier nivel y área de la misma, logrando un aprendizaje cíclico que le permite a la empresa desarrollarse y lograr sus objetivos y visión.

En la ilustración 4, se pueden observar cuatro niveles de aprendizaje, pero sin olvidar que quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el grupo, el equipo de trabajo o la organización en sí misma.

Ilustración 4 Niveles del aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia

4.2. Diagnóstico de la orientación al Aprendizaje Organizacional en la DIAN Bucaramanga

4.2.1. Metodología.

En una organización de aprendizaje, los empleados continuamente crean, adquieren y transfieren el conocimiento para ayudar a su compañía a adaptarse a lo impredecible, más rápido que sus rivales pueden. Cada organización y cada unidad dentro de ella, necesita que la amplitud de la perspectiva de medir con precisión su aprendizaje frente a la de sus compañeros Sin embargo, pocas empresas han alcanzado este ideal. ¿Por qué? Los administradores desconocen la existencia de herramientas, ó, no saben aplicar los pasos precisos para diagnosticar el estado de aprendizaje organizacional.

No obstante la herramienta *“Learning organization survey”* desarrollada por Garvin, Edmondson y Gino (2008) mide el aprendizaje que se produce en un departamento, oficina, proyecto o división de una unidad organizativa de cualquier tamaño que tiene significativos compartidos o que se superponen las actividades de trabajo. Este instrumento permite a una empresa comparar con resultados de referencia obtenidos de otras empresas, para hacer las evaluaciones en todas las áreas dentro de la organización (cómo por ejemplo, se aprenden los diferentes grupos respecto a la otra?), y para mirar profundamente dentro de las unidades individuales como en este caso para cada eje sustantivo de una organización.

Teniendo en cuenta las oportunidades presentadas a la hora de valorar el nivel en el cual una organización está más o menos enfocada al aprendizaje que otra, se toma como instrumento de aplicación la herramienta “*Learning organization survey*” la cual permite medir el aprendizaje que se construye en un área, en una unidad o en una oficina dentro de una organización, donde se compartan actividades laborales y que puedan coincidir de alguna manera.

La herramienta “*Learning organization survey*” permite comparar las áreas que se van a evaluar y profundizar en el estudio del aprendizaje organizacional. Aunque el instrumento supone asignar un puntaje a cada área y variable, lo importante del resultado es la comparación realizada.

En efecto, la herramienta da una visión más amplia y fundamentada de lo bien que la empresa aprende y cómo hábilmente refina sus estrategias y procesos.

4.2.2. Descripción del instrumento “Learning Organization Survey”

En el presente documento se desarrolló una aproximación al estado de aprendizaje de las Dirección de impuestos y aduanas nacionales – Dian, Seccional Bucaramanga, utilizando como insumo procedimental la metodología descrita en el documento “IsYours a LearningOrganization?” de la que se desprende el instrumento Learning organization Survey²⁷.

La metodología que se utilizó, abarca el análisis de tres pilares necesarios para construir una organización de aprendizaje:

- Un ambiente de apoyo
- Procesos concretos de aprendizaje
- Liderazgo que refuerce el aprendizaje

²⁷Garvin, David A *et al*, Is Yours a Learning Organization? Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. Learning organization Survey <https://surveys.hbs.edu/perseus/se.ashx?s=381B5FE533C282FF>.

Para luego aplicar el instrumento “Learning organization Survey”. Realizar la revisión de data para concluir con los cuadros comparativos que permiten realizar el análisis para que determina la medida en que cada equipo, y nivel jerárquico, para este caso en particular, se desempeña a la luz de los estándares que evidencian una organización que aprende, en cada uno de los pilares, a saber, ambiente de apoyo, procesos y prácticas de aprendizaje concretos, y Liderazgo que refuerza el aprendizaje.

El instrumento de diagnóstico “Learning organization Survey” diseñado por Garvin et Al (2008), está planteado para determinar el grado en el que una empresa se desarrolla como una organización de aprendizaje. Esta herramienta se encuentra dividida en tres secciones, agrupadas por pilares correspondientes a la construcción de una organización de aprendizaje. (Tabla 3).

Tabla 3 Descripción de los pilares de aprendizaje y su relación con el instrumento

Pilar	Características Distintivas	Preguntas de la Encuesta	Sub-categorías.
1.Ambiente de apoyo	Los empleados:		
	* Se sienten seguros estando en desacuerdo con otros, realizando cuestionamientos obvios, admitiendo errores, y presentando los puntos de vista de la minoría.	1-2-3-4-5	Seguridad Psicológica.

	* Reconocen el valor de las ideas opuestas.	6-7-8-9	Valoración de las diferencias.
	* Toman riesgos y exploran lo desconocido.	10-11-12-13	Apertura a nuevas ideas.
	* Toman tiempo para revisar los procesos organizacionales.	14-15-16-17-18	Tiempo de reflexión.
2. Procesos de aprendizaje concretos.	<i>El equipo de trabajo o la Organización tiene procesos formales para:</i>		
	* Generar, recolectar, interpretar, y diseminar información.	19-20-21-22	Experimentación.
	* Experimentar con nuevas ofertas.	23-24-25-26-27-28	Recolección de información
	* Recopilar inteligencia sobre los competidores, consumidores y tendencias tecnológicas	29-30-31-32-33	Análisis.
	* Identificar y resolver problemas	34-35-36-37-38-39	Educación y entrenamiento.
	* Desarrollar las habilidades de los empleados.	40-41-42-43-44-45-46-47	Transferencia de información
3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje.	<i>Los líderes de la organización:</i>		
	* Demuestran disposición para considerar posiciones alternativas	48-49-50-51-52-53-	
	* Enfatizan en la importancia de emplear	54-55	

	tiempo para la identificación de problemas, la transferencia de conocimiento y la reflexión.		
	* Participan en cuestionamiento y escucha activa.		

Fuente: Garvin, David et al, Is yours a learning organization? Harvard Business School Publishing, 2008.

El objetivo procedimental de los primeros dos pilares para la elaboración de la encuesta, es calcular, basados en una escala de nueve puntos, en qué grado cada afirmación describe la unidad organizacional en que se ha de trabajar. En el tercer pilar, su objetivo es calcular la frecuencia de las personas encargadas de la dirección de la respectiva unidad organizacional en análisis, ejemplifican el comportamiento descrito. Para el presente estudio se consideró esencialmente la división de la institución en sus tres ejes sustantivos o misionales; docencia, proyección social e investigación. Se aplicó el instrumento “Learning organization Survey” a través del link:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dFhxekwyaGdQLVIJTS1sb2xuOEc0RUE6MA#gid=0>

En donde se plantean 55 preguntas para luego tomar la información resultante dentro de cada pilar y sub-categoría como insumo de análisis. Los puntajes sintetizados son transformados en una escala de puntajes de 0 a 100, con el fin, de facilitar la comparación de cada área o en este caso eje sustantivo y a su vez poder relacionar la información resultante entre las diferentes áreas y con respecto a la organización como un todo.²⁸

Una vez aplicado el instrumento, se analiza la entidad a la luz de las variables que caracterizan las organizaciones que aprenden: ambiente de apoyo, procesos y prácticas de aprendizaje concreto, y Liderazgo que refuerza el aprendizaje.

El ambiente de apoyo al aprendizaje se compone de 4 variables determinantes: la seguridad psicológica, valoración de las diferencias, apertura a nuevas ideas y tiempo para reflexión.

La seguridad psicológica, implica la inclusión de los empleados en el desarrollo y mejoramiento de procesos, permitiéndoles comodidad para estar en desacuerdo al no ser marginados o rechazados al momento de presentar ideas diferentes o controversiales, preguntas obvias, honestidad al admitir sus errores, o presentar puntos de vista minoritarios.

La valoración de las diferencias, muestra el aprendizaje como un proceso que ocurre cuando las personas se encuentran dispuestas a entender ideas opuestas reconociendo el valor de diferencias de pensamiento. Esta disposición incrementa la energía y la motivación, activa la generación de ideas y aleja a la organización del entumecimiento.

• ²⁸ INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - DIAN
<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dFhxekwyaGdQLVIJTS1sb2xuOEc0RUE6MA#gid=0>

La apertura a nuevas ideas faculta a los empleados para enfrentarse a los riesgos y a asumir lo desconocido como parte del desarrollo de los procesos.

El tiempo para la reflexión, estimula la construcción de escenarios prospectivos preparando a la organización hacia los retos futuros de forma proactiva y no reactiva. Emplear cierto tiempo dentro de las labores diarias para repensar los horizontes le da a la organización el poder de maniobra necesario para crear cambios e innovaciones antes que sus competidores y mucho más aun, permite generar cambios de forma colaborativa dentro de metodologías conjuntas de mejoramiento continuo.

Por su parte, los procesos y prácticas de aprendizaje concretos, implican la generación, recolección, interpretación y diseminación de información. Lo anterior incluye experimentación para desarrollar y probar nuevos productos y servicios; recolección de información para mantener registros de las tendencias de la competitividad, de los consumidores y de los avances tecnológicos; análisis e interpretación regulados para identificar y resolver problemas; y educación y entrenamiento con el fin de desarrollar a los empleados de reciente ingreso y a los actuales.

Finalmente, y en una situación ideal se buscan líderes que refuercen el aprendizaje, por cuanto, éstos, directamente sobre el desarrollo de parámetros de consolidación de un proceso de aprendizaje organizacional. En la medida en que los líderes promuevan el desarrollo activo de interrogantes y de procesos de escucha que involucren a los empleados, se generan escenarios de dialogo y debate, permitiendo a su vez, que las personas de la organización se sienten impulsadas a aprender. Por otra parte, si los líderes enfatizan en la importancia de asignar tiempo para la identificación de problemas, transferencia de conocimiento y reflexión de post-auditorias, dichas actividades se materializan

fuertemente. Cuando las personas a cargo demuestran a través de su comportamiento la disposición para aceptar puntos de vista diferentes, se facilita el flujo de ideas y nuevas opciones desde la experticia de los colaboradores de la organización.

4.2.3. Ficha técnica

Tipo de Investigación: Cuantitativa de tipo descriptiva

Técnica: Encuesta auto diligenciada

Instrumento: Cuestionario estructurado estandarizado con preguntas cerradas

Universo Investigado: Colaboradores DIAN Bucaramanga

Tamaño de muestra: Censo

Fecha de campo

Tabla 4 Composición de la Población

Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel operativo	Total
8 empleados	12 empleados	165 empleados	185
4.35%	6.45%	89.19%	100%

Variables que Impulsan el Aprendizaje en la DIAN Bucaramanga

En las siguientes tablas se muestra los resultados de la aplicación del instrumento y donde se analiza cada uno de los tres pilares y sus sub- categorías que muestran el estado actual y real considerado por cada uno de los integrantes de la DIAN seccional Bucaramanga.

Tabla 5 Escala de puntajes total DIAN

Pilares y sus Subcomponentes	Quintil Inferior Muy Bajo	Segundo Quintil Bajo	Media Medio	Tercer Quintil Alto	Quintil Superior Superior
Ambiente de apoyo					
Seguridad Psicológica	59,30%				
Valoración de las diferencias		58,70%			
Apertura a nuevas ideas	63,00%				
Tiempo de reflexión				61,00%	
Valor Compuesto	60,50%				
Procesos de aprendizaje concretos					
Experimentación	51,90%				
Recolección de información	61,90%				
Análisis	54,40%				
Educación y entrenamiento	60,50%				
Transferencia de información	49,60%				
Valor Compuesto	55,70%				
Liderazgo que refuerce el aprendizaje.					
Valor Compuesto	65,90%				

Fuente: autor

En general la DIAN seccional Bucaramanga tiene fuertes oportunidades si busca llegar a ser una organización que gestiona, con miras a crear su futuro, pero contando con el espacio para reflexionar que le permite identificar las buenas prácticas y gestionar las lecciones aprendidas y tomando como insumo estos resultados que son accionables inmediatamente podrá atender las áreas críticas de atención y reorientarse para llegar a ser una organización que aprende.

En lo particular, un ambiente ubicado en el primer quintil (muy bajo), más que “apoyar” se opone a las entidades que lo poseen. Éste indica que los miembros de la organización se sienten inseguros al transmitir sus ideas, donde estando aún en desacuerdo no se atreven a cuestionarlos. Desde lo operacional, es un indicador que muestra que el colaborador no se siente parte del desarrollo y mejoramiento de procesos, y así tampoco de los resultados obtenidos. Desde lo humano, no valorar la diferencia, así como las debilidades en la apertura a nuevas ideas, impacta de forma contundente la comunicación, la innovación y potencialmente los niveles de motivación. Sin embargo, que se evidencie espacio para la reflexión, es una fortuna en el momento actual que viven las organizaciones, concentradas en el corto plazo y sin espacios para construir el futuro deseado. Faltaría un cambio en el modelo mental que propenda por capitalizar el potencial de reflexión y planeación en acción

El aprendizaje concreto, aparece comparativamente como el pilar más crítico para la DIAN Bucaramanga respecto al ambiente de apoyo y liderazgo que refuerza el aprendizaje **(55,7% vs. 60,5%-y 65,9-respectivamente)**. Éste revisa variables como la capacidad de una entidad para manejar la información interna y externa, con miras a la identificación y resolución sistemática de problemas, la capacidad de experimentación y la oportunidad en el desarrollo de las habilidades de la gente, siendo a su vez ésta, la variable con mayor oportunidad para la mejora.

Según Senge, en una organización que aprender, el líder más allá de un tomador de decisiones y motivador es un diseñador, un mayordomo y maestro²⁹. El caso de la DIAN Bucaramanga muestra un líder distante a esta concepción con líderes que no demuestran disposición, no emplean tiempo para identificar problemas, y no hay participación activa para escuchar a los empleados. Distan de estar al servicio de su gente, y con capacidad para articular las partes y así optimizar el funcionamiento de la entidad

Identificada el área prioritaria de acción, se procede al análisis por nivel con el objeto de revisar qué diferencias capitalizables pueden ser encontradas dentro de la entidad. La tabla se encuentra semaforizada así:

Quintil	Segundo	Media	Tercer	Quintil
Inferior	Quintil		Quintil	Superior
Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Superior

²⁹ Management Theorists. Thinkers for the 21st Century? Training Journal. January 2005. Disponible en: <http://www.gdufs.biz/theorists.pdf>

Tabla 6 Análisis de los Pilares de AO por niveles en la DIAN

Pilares y sus Subcomponentes	TOTAL DIAN	NIVEL ESTRATÉGICO	NIVEL TACTICO	NIVEL OPERATIVO
Ambiente de apoyo				
Seguridad Psicológica	59,30%	62,00%	58,70%	58,10%
Valoración de las diferencias	58,70%	59,50%	51,30%	59,60%
Apertura a nuevas ideas	63,00%	63,50%	57,40%	63,70%
Tiempo de reflexión	61,00%	62,00%	56,80%	61,20%
Valor Compuesto	60,50%	61,70%	56,10%	60,60%
Procesos de aprendizaje concretos				
Experimentación	51,90%	54,50%	49,50%	51,00%
Recolección de información	61,90%	62,30%	66,30%	61,00%
Análisis	54,40%	55,30%	47,60%	55,10%
Educación y entrenamiento	60,50%	61,80%	58,10%	60,30%
Transferencia de información	49,60%	51,40%	47,90%	49,00%
Valor Compuesto	55,70%	57,10%	53,90%	55,30%
Liderazgo que refuerce el aprendizaje.				
Valor Compuesto	65,90%	63,60%	63,90%	67,20%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las oportunidades presentadas a la hora de valorar el nivel en el cual una organización está más o menos enfocada al aprendizaje que otra, se toma como instrumento de aplicación la herramienta “*Learning organization survey*” la cual permite medir el aprendizaje que se construye en un área, en una unidad o en una oficina dentro de una organización, donde se compartan actividades laborales y que puedan coincidir de alguna manera.

La herramienta “*Learning organization survey*” permite comparar las áreas que se van a evaluar y profundizar en el estudio del aprendizaje organizacional. Aunque el instrumento supone asignar un puntaje a cada área y variable, lo importante del resultado es la comparación realizada. Es decir que se puede encontrar que un área o departamento que se pensaba como fuerte en la empresa, puede que realmente no lo sea al compararse. Así pues esta herramienta da una visión más realista acerca de cómo aprende la organización, el grado de la curva de aprendizaje y la capacidad para perfeccionar sus estrategias, procesos y actividades.

Los líderes pueden pensar que para lograr que sus organizaciones sean de aprendizaje es sólo una cuestión de articular una visión clara, dando a los empleados los incentivos adecuados y la disponibilidad de mucho entrenamiento. Esta suposición no es más que deficiente, es riesgosa de cara a los competidores, los avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los clientes. Las organizaciones necesitan aprender más que nunca, ya que frente a estas fuerzas de montaje, cada empresa debe convertirse en una *organización de aprendizaje*. El concepto no es nuevo. Floreció en la década de 1990, estimulado por Peter M. Senge *La Quinta Disciplina* y un sinnúmero de otras publicaciones, talleres y sitios web. El resultado fue una visión convincente de una organización formada por empleados capacitados a crear, adquirir y transferir conocimientos.

La idea, en pocas palabras es más crucial que nunca, que las empresas se conviertan en organizaciones de aprendizaje. En una organización de aprendizaje, los empleados continuamente crean, adquieren y transfieren el conocimiento para ayudar a su compañía a adaptarse a lo impredecible, más rápido que sus rivales pueden. Construida desde cero, la herramienta “*Learning organization survey*” mide el aprendizaje que se produce en un departamento, oficina, proyecto o división de una unidad organizativa de cualquier tamaño que tiene significativos compartidos o que se superponen las actividades de trabajo. Este instrumento permite a una empresa comparar con resultados de referencia obtenidos de otras empresas, para hacer las evaluaciones en todas las áreas dentro de la organización (cómo por ejemplo, se aprenden los diferentes grupos respecto a la otra?), y para mirar profundamente dentro de las unidades individuales como en este caso para cada eje sustantivo de una organización. En cada caso, la potencia es en las comparaciones, no en los resultados absolutos.

Cada organización y cada unidad dentro de ella, necesita que la amplitud de la perspectiva de medir con precisión su aprendizaje frente a la de sus compañeros.

Diversas investigaciones de las organizaciones en las últimas dos décadas han puesto de manifiesto tres grandes factores que son esenciales para el aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación: un entorno de apoyo al aprendizaje, los procesos de aprendizaje concretos y prácticos, y la conducta de liderazgo que proporciona un refuerzo. Se refiere a estos como los componentes básicos de la organización que aprende.

Cada bloque y sus sub-componentes discretos, aunque vitales para el conjunto, son independientes y pueden medirse por separado. Este grado de análisis granular no ha sido previamente disponibles.

Esta herramienta está estructurada en torno a tres bloques de construcción y permite a las empresas medir sus competencias de aprendizaje en gran detalle. Generalmente las organizaciones no se llevan a cabo constantemente a través de los tres bloques, ni a través de las diferentes categorías y sub-categorías. Este hecho sugiere que los diferentes mecanismos en el trabajo en cada área de bloques de construcción y que la mejora del rendimiento en cada uno es probable que requiera distintas actividades de apoyo.

Las empresas y unidades dentro de ellas, tendrán que hacer frente a sus fortalezas y debilidades, para prepararse para aprendizaje a largo plazo. Debido a que los tres bloques de construcción son lo suficientemente generales como para los gestores y las empresas de todos los tipos de evaluar, esta herramienta permite a las organizaciones y unidades examinar minuciosamente los datos en formas que son únicamente útiles para ellos.

En el análisis de esta Tabla 6 para la DIAN, en el nivel estratégico se observa que en cuanto al ambiente de apoyo el valor compuesto es de 61,7% ubicándose en el primer quintil considerado Muy Bajo. Lo que indica que los miembros de este nivel se sienten inseguros al transmitir sus ideas, señalan desacuerdo con los demás compañeros, pero no se atreven a cuestionarlos, no se sienten incluidos en el desarrollo y mejoramiento de procesos, no se valoran las diferencias lo cual genera desmotivación y tampoco hay una apertura a nuevas ideas aunque existen algunos espacios para la reflexión.

En cuanto a proceso de aprendizajes concretos su resultado compuesto fue de 57,1% ubicándolo en el primer quintil considerado Muy bajo. Lo que muestra un porcentaje muy bajo para el desarrollo formal de los diferentes procesos; se arriesgan poco al experimento de nuevas ideas o procesos de información además manifiestan desinterés en el análisis sobre los competidores, consumidores y nuevas tendencias. Adicional a esto no nos emplean una buena

metodología para identificar y resolver las diferentes problemáticas que se puedan presentar en cuanto a la educación y el entrenamiento. Lo anteriormente expuesto genera un bajo rendimiento en la comunicación y el desarrollo de las habilidades de los empleados en este nivel.

Posterior a esto se puede concluir que en pilar de liderazgo que refuerce el aprendizaje, los líderes de este nivel se encuentran en el primer quintil considerado Muy Bajo, teniendo un resultado de 63,3% lo que indica poca disposición, no emplean tiempo suficiente para identificar problemas ni dar solución a ellos, y su participación es pasiva manejando un nivel de comunicación y escucha muy bajos.

En el análisis de esta tabla para la DIAN nivel estratégico se observa que en cuanto al ambiente de apoyo el valor compuesto es de 56,1% ubicándose en el primer quintil considerado Muy Bajo. Lo que indica que los miembros de este nivel se sienten inseguros al transmitir sus ideas, señalan desacuerdo con los demás compañeros, pero no se atreven a cuestionarlos, no se sienten incluidos en el desarrollo y mejoramiento de procesos, no se valoran las diferencias lo cual genera desmotivación y tampoco hay una apertura a nuevas ideas aunque existen algunos espacios para la reflexión.

En cuanto a proceso de aprendizajes concretos su resultado compuesto fue de 53,9% ubicándolo en el primer quintil considerado Muy bajo. Lo que muestra un porcentaje muy bajo para el desarrollo formal de los diferentes procesos; se arriesgan poco al experimento de nuevas ideas o procesos de información además manifiestan desinterés en el análisis sobre los competidores, consumidores y nuevas tendencias. Adicional a esto no nos emplean una buena metodología para identificar y resolver las diferentes problemáticas que se puedan presentar en cuanto a la educación y el entrenamiento. Lo anteriormente expuesto

genera un bajo rendimiento en la comunicación y el desarrollo de las habilidades de los empleados en este nivel.

Posterior a esto se puede concluir que en pilar de liderazgo que refuerce el aprendizaje, los líderes de este nivel se encuentran en el primer quintil considerado Muy Bajo, teniendo un resultado de 63,9% lo que indica poca disposición, no emplean tiempo suficiente para identificar problemas ni dar solución a ellos, y su participación es pasiva manejando un nivel de comunicación y escucha muy bajos.

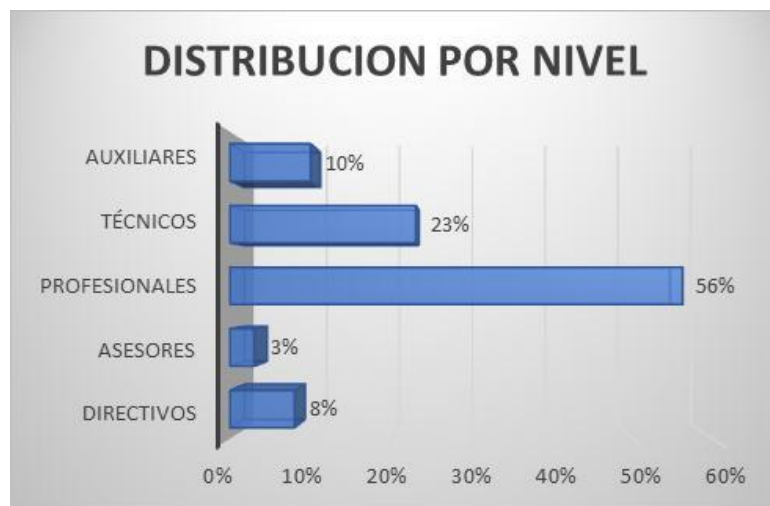
En el análisis de esta tabla para la DIAN nivel operativo se observa que en cuanto al ambiente de apoyo el valor compuesto es de 60,6% ubicándose en el segundo quintil considerado Bajo. Lo que indica que los miembros de este nivel se sienten menos inseguros que los demás niveles al transmitir sus ideas, señalan desacuerdo con los demás compañeros, pero no se atreven a cuestionarlos, no se sienten incluidos en el desarrollo y mejoramiento de procesos, no se valoran las diferencias lo cual genera desmotivación y tampoco hay una apertura a nuevas ideas aunque existen algunos espacios para la reflexión.

En cuanto a proceso de aprendizaje concreto su resultado compuesto fue de 55,3% ubicándolo en el primer quintil considerado Muy bajo. Lo que muestra un porcentaje muy bajo para el desarrollo formal de los diferentes procesos; se arriesgan poco al experimento de nuevas ideas o procesos de información además manifiestan desinterés en el análisis sobre los competidores, consumidores y nuevas tendencias. Adicional a esto no emplean una buena metodología para identificar y resolver las diferentes problemáticas que se puedan presentar en cuanto a la educación y el entrenamiento. Lo anteriormente expuesto genera un bajo rendimiento en la comunicación y el desarrollo de las habilidades de los empleados en este nivel.

Posterior a esto se puede concluir que en pilar de Liderazgo que refuerce el aprendizaje, los líderes de este nivel se encuentran en el segundo quintil considerado Bajo, teniendo un resultado de 67,2% lo que indica algo de disposición, emplean tiempo suficiente pero no adecuado para identificar problemas ni dar solución a ellos, y su participación es pasiva manejando un nivel de comunicación y escucha bajos.

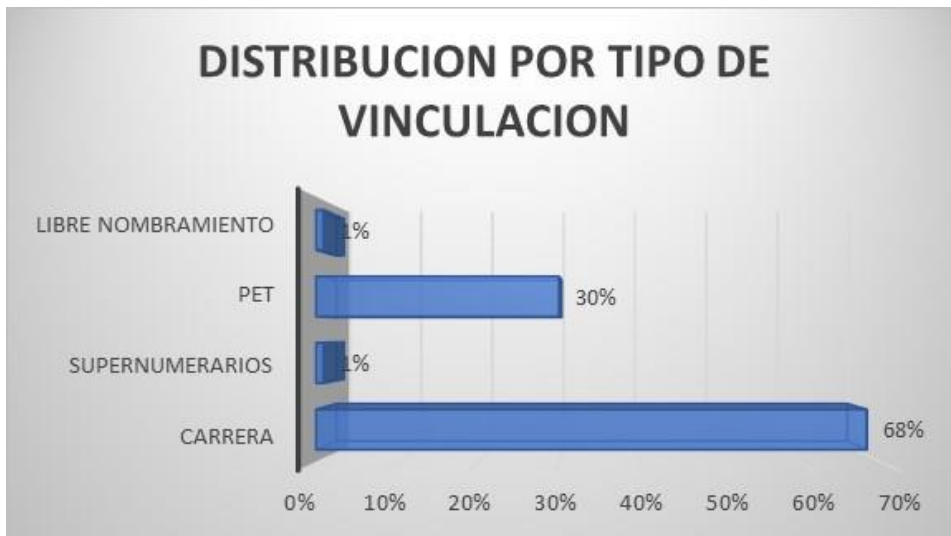
5. DATOS DEMOGRAFICOS FUNCIONARIOS DIAN SECCIONAL BUCARAMANGA

Ecuación 1 Distribución por nivel



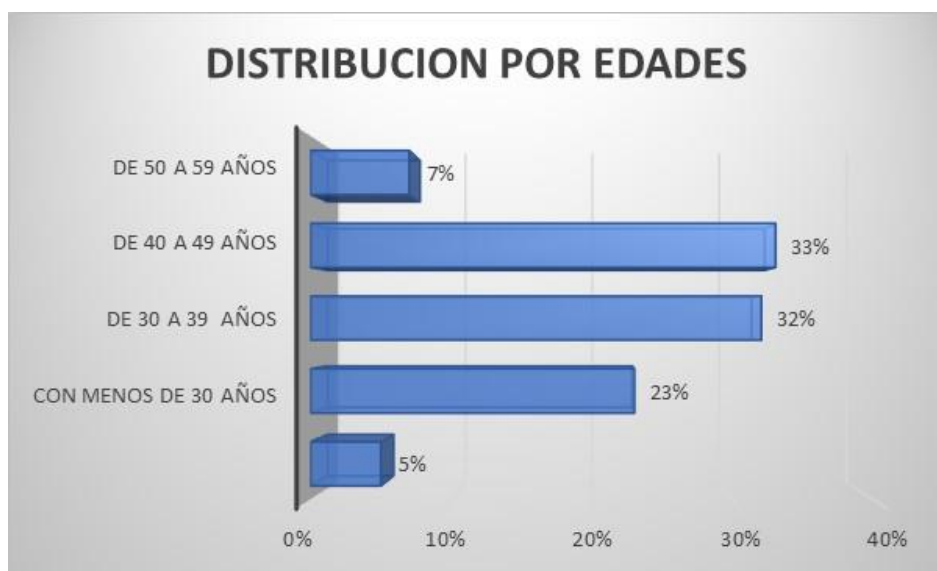
Elaboración Propia

Ecuación 2 Distribución por Tipo de Vinculación



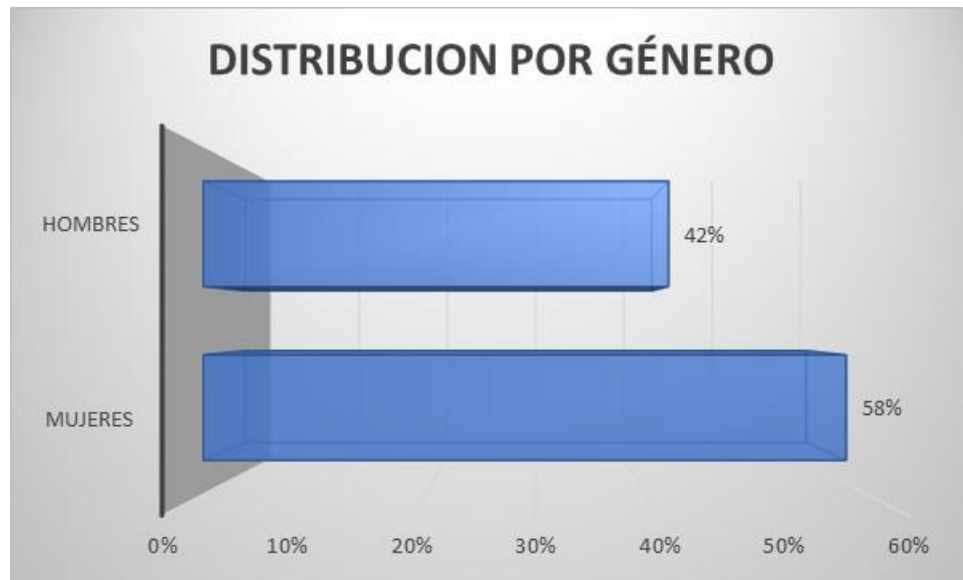
Elaboración Propia

Ecuación 3 Distribución por Edades



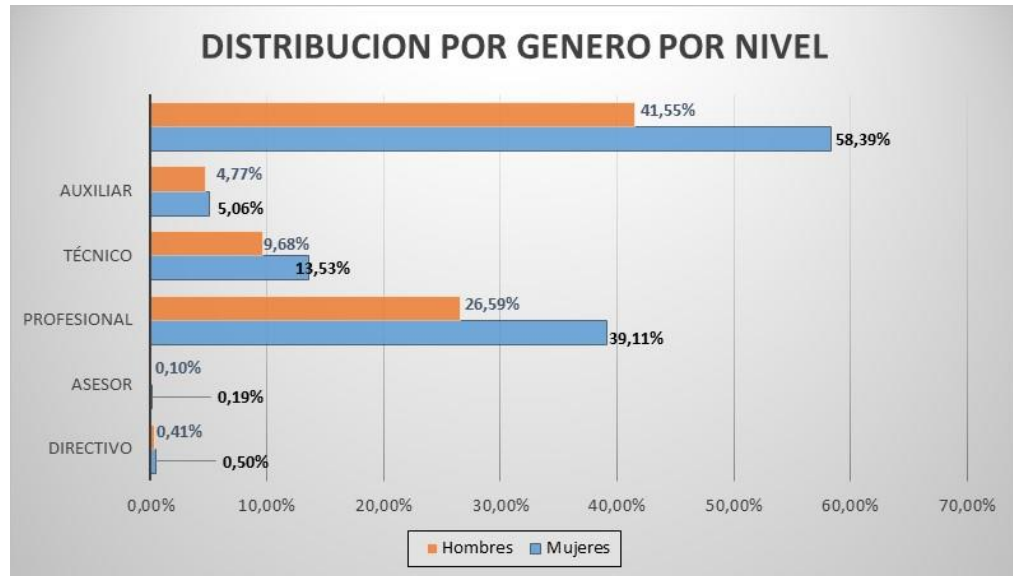
Elaboración Propia

Ecuación 4 Distribución por Género



Elaboración Propia

Ecuación 5 Distribución género por nivel



Elaboración Propia

CONCLUSIONES

La sociedad actual, llamada sociedad del conocimiento, conduce a que las organizaciones también cambien la forma de valorar su capital, ya no en función de sus recursos físicos y su producción, sino su capital intelectual, así pues cambia la forma de liderar las empresas de manera que se puedan cumplir sus objetivos basados en la gestión de sus actividades asegurando que el desempeño de sus empleados sea óptimo; es así como el aprendizaje organizacional toma la batuta.

El aprendizaje organizacional es una valiosa herramienta de gestión que le da la importancia al conocimiento como un recurso capaz de crear relaciones más cercanas con los clientes y con los trabajadores de una empresa. Por medio del aprendizaje organizacional se logra reunir información útil y darle un uso nuevo que incluso llega a crear nuevos procesos para diseñar y comercializar servicios y productos de forma más rápida y eficiente.

Una revisión de los antecedentes históricos acerca del aprendizaje organizacional muestran la evolución que ha tenido este concepto y los beneficios que trae la aplicación de él en las empresas.

Las teorías de aprendizaje organizacional muestran la capacidad de una empresa para auto aprender, mejorar la cultura de compartir información y así mejorar la toma de decisiones, la experticia en un cargo, y aportar soluciones de manera oportuna.

A partir de la revisión teórica y los antecedentes de aplicación del aprendizaje organizacional no solo desde su contenido conceptual sino desde el práctico muestra la necesidad de aplicarlo en la Dirección de Impuestos y Aduanas

Nacionales DIAN para contribuir a la reducción de las deficiencias en el desarrollo organizacional y a apoyar las actividades para el cumplimiento de su visión.

La DIAN se caracteriza por contar con una estructura organizacional de tipo funcional con un enfoque en procesos definiéndolos como estratégicos, misionales y de apoyo. Respectivamente para el presente análisis se clasificaron como Estratégico, Táctico y Operativo. Esta estructura permite que la DIAN desarrolle sus procesos basados en competencias de sus colaboradores contando con mecanismos de participación informales.

La distribución de los empleos en la DIAN respecto a tipo de vinculación y tipo de cargo corresponden a una estrategia de provisión de recursos humanos para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, ofreciendo más beneficios a quienes no están vinculados a la planta permanente; así como también adecuarse a lo que obliga la ley colombiana.

El análisis del proceso de aprendizaje organizacional en la DIAN se convierte en un modelo para desarrollar la cultura del aprendizaje de manera que a futuro se mejore la práctica de generación y compartir conocimiento con un impacto hacia la sociedad.

El aprendizaje organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN se convierte en un proceso que se ha desarrollado informalmente, en el que los colaboradores generan conocimiento y desarrollan nuevas capacidades.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN debe aprovechar las capacidades de los colaboradores para mejorar sus prácticas en cualquier nivel y área de la misma, para así lograr un aprendizaje cíclico que le permita a la entidad desarrollarse y lograr sus objetivos y de la misma manera la visión.

La aplicación del instrumento de diagnóstico “learning organization survey” por primera vez en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, marca una pauta para convertir esta práctica en una actividad periódica en la Entidad con el objetivo de promover el aprendizaje organizacional para reducir un ambiente organizacional impositivo y mejorar su imagen y respuesta al cliente externo.

Conociendo los aportes en el tiempo que cada autor ha dado a la práctica de aprendizaje organizacional, se observa que la DIAN, aunque tiene procesos rutinarios en todos los niveles, incluso en esos procesos se transfiere conocimiento, sin embargo es poco lo que ha podido hacer para considerar que la empresa como tal posee un sistema de recursos y capacidades.

La herramienta “*Learning organization survey*” permitió comparar las áreas base de estudio de la DIAN, dando una visión más realista de lo que se concluía con la simple observación respecto a la cultura de aprendizaje en la entidad.

RECOMENDACIONES

Promover un programa que conduzca a que los colaboradores se sientan libres de transmitir sus ideas en busca de la mejora de un área o un proceso específico en la institución.

Promover actividades que generen la conformación de equipos formales de aprendizaje en la que los miembros puedan discutir y proponer actividades de manera libre y espontánea.

Definir una metodología formal que apoye procesos de capacitación de los funcionarios, y un plan de acción específico para generar una curva de aprendizaje regular en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA PRADO, Julio Cesar, El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso. Ide@s CONCYTEG, 6 (74), PP 959-976. Disponible en: http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/74042011_ACOSTA-PRADO.pdf

ARGYRIS, Chris. Teorías de la acción, el aprendizaje de doble bucle y el aprendizaje organizacional. 1977

CHOO, W. La organización inteligente. Mexico D.F.: Oxford Press, 1999.

DIAZ, AYLÉN MILLAN, Porcedimento para el diahnostico de los factores que influyen en el aprendizaje organizacional, Disponible en: <http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/Biblioteca/Memorias%20de%20eventos/Comisi%F3n%202/30.pdf>

DODGSON, M. Organizational: a review of some literatures. Organization Studies. 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. The Essential Drucker. 2001.

GARVIN, David A. ¿Is yours learning organization?. Harvard Business Review, 2008.

GARZÓN CASTRILLÓN Manuel Alfonso. FISHER Andre Luiz. Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Revista pensamiento y gestión. N° 24. ISSN 1657-6276. 2008. Disponible en: [http://www.academia.edu/1541786/MODELO TE RICO DE APRENDIZAJE OR](http://www.academia.edu/1541786/MODELO_TE_RICO_DE_APRENDIZAJE_OR)

GANIZACIONAL Pensamiento and Gestión julio número 024 Universidad del Norte Barranquilla Colombia

GUILLERMO MIGUEL RAMÍREZ ALONSO Y JOSÉ E. PÉREZ ÁVILA. El aprendizaje organizacional como sustento desarrollador de la organización 06-06-2008 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/aprendizaje-organizacional-como-desarrollador-de-la-organizacion.htm>

GIRALDO PARDO Tatiana Aprendizaje organizacional y sostenibilidad en empresas de transporte masivo: El caso de Transmilenio en Bogotá-Colombia. Disponible en: <http://www.codatu.org/wp-content/uploads/Aprendizaje-organizacional-y-sostenibilidad-en-empresas-de-transporte-masivo-El-caso-de-Transmilenio-en-Bogota-Colombia-Tatiana-Giraldo-Pardo.pdf>

HERNANDEZ, SAMPIERI. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. 2006.

LÓPEZ, C. Introducción al Aprendizaje Organizacional. 2002.

MARÍN FERNÁNDEZ Ana Cristina, VELASCO DE LLOREDA María Isabel. Historias de aprendizaje: una herramienta para el desarrollo organizacional. Revista estudios gerenciales. n° 81. oct a dic. 2001. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/69/html

MARCHANT, Loretto. 2007. Actualizaciones para el Management y el Desarrollo organizacional. Ed. Universidad Viña del Mar. ISBN. 978-84-690-3679-2. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/223

MINERVA ARZOLA. Evaluación del Aprendizaje en el Sector de Consultoría de Ciudad Guayana Venezuela. ISSN 1856 8327. Año 3, Vol.II, N° 5. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/VoIII-n5/art2.pdf>

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press, 1999.

Normas de presentación para trabajo de grado . Normas técnicas Icontec. Resumen. Disponible en: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home 15/recursos/01 general/documentos/16042010/normas_icontec_1486_ua.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home%2015/recursos/01_general/documentos/16042010/normas_icontec_1486_ua.pdf)

SANTISTEBAN, Diego; CORTINA, Jorge del Río. Perspectivas del Aprendizaje Organizacional como catalizador de escenarios competitivos. Revista Ciencias Estratégicas. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 2011.

VARGAS FERNÁNDEZ Tanía, PORRASPITA Deysi Alfonso y DÍAZ Meibys Metodología para el diagnóstico de la capacitación en el turismo sostenible con enfoque de organización que aprende Abril 2010 Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/07/fpl.htm>