



**“CONDICIONES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA PERUANA”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de
Magister en Dirección de Personas**

Presentado por

Sr. Johnny Gilbert Alpaca Alvarez

Asesora: Profesora Gina María Pipoli de Azambuja PhD

2017

Dedico esta investigación a mi esposa e hijos por su apoyo y soporte en cada proyecto emprendido.
LOML

Agradezco a todos mis profesores y compañeros de aula por compartir sus experiencias y tiempo de vida. Finalmente, agradezco a cada una de las personas que conforman la Administración Tributaria Peruana, ya que con su labor diaria refuerzan mi orgullo de pertenecer a la mejor institución del país.

Resumen ejecutivo

El propósito de esta investigación es comprobar que las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional, favorecen el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance explicativo, dado que trata de determinar si el aprendizaje organizacional se ve influenciado por cuatro condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional (Castañeda 2015) en el ámbito de la Administración Tributaria Peruana.

De la revisión de las propuestas de los autores que han desarrollado modelos sobre aprendizaje organizacional, se encontró que comparten postulados con modelos desarrollados sobre conocimiento. Por ello, se revisó inicialmente el modelo de conocimiento que se usa como referente de la literatura: Nonaka y Takeuchi (1995), para posteriormente tomar certidumbre de los modelos de aprendizaje organizacional propuestos por Crossan *et al.* (1999) y Garzón y Fisher (2009), y finalmente justificar y basar la presente investigación en la revisión llevada a cabo por Castañeda y Pérez (2005).

Para este fin, se diseñó un estudio no experimental – transversal o transaccional. La investigación se llevó a cabo en la Administración Tributaria Peruana. Se conformó una muestra por conveniencia, y se envió la encuesta a 645 colaboradores teniendo como criterio base mantener la proporcionalidad de participación según la región en la que se halle asignado el colaborador; respondieron de forma correcta 369 colaboradores. Se utilizó el estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados a nivel general indican que en todos los casos se encuentran correlaciones estadísticamente significativas. En este nivel de análisis, se comprueba que los evaluados que presentan en mayor medida las condiciones del aprendizaje organizacional (claridad estratégica, cultura del aprendizaje organizacional, formación y soporte organizacional) tienden a presentar mayor aprendizaje organizacional a nivel general en sus tres aspectos (individual, grupal y organizacional).

Finalmente, se concluye que el aprendizaje organizacional, visto como la adquisición y creación de conocimiento, es un proceso moldeable en función de las condiciones que inciden en él, tales como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional; por tanto, puede incrementarse y facilitarse.

Índice

| | |
|---|-------------|
| Índice de tablas..... | vii |
| Índice de gráficos | viii |
| Índice de anexos | ix |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Definición del problema | 1 |
| 3. Objetivo general..... | 2 |
| 4. Objetivos específicos | 2 |
| 5. Pregunta de investigación | 2 |
| 6. Hipótesis | 2 |
| 7. Justificación | 3 |
| 8. Alcance del estudio | 3 |
| 9. Limitaciones del estudio | 3 |
| | |
| Capítulo II. Marco teórico..... | 4 |
| 1. Variable aprendizaje organizacional..... | 4 |
| 1.1 Principales definiciones de aprendizaje organizacional..... | 4 |
| 1.2 Principales modelos que se relacionan con el aprendizaje organizacional | 6 |
| 1.2.1 Modelo de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) y desarrollos posteriores..... | 7 |
| 1.2.2 Modelo de aprendizaje de Crossan, Lane y White (1999) y desarrollos posteriores | 11 |
| 1.2.3 Modelo de Garzón y Fisher (2009)..... | 14 |
| 1.2.4 Modelo de Castañeda y Pérez (2005) y desarrollos posteriores | 15 |
| 1.2.5 Resumen de los modelos presentados..... | 19 |
| 1.2.6 Justificación | 21 |
| 1.2.7 Antecedentes..... | 22 |
| | |
| Capítulo III. Metodología..... | 24 |
| 1. Diseño de la investigación | 24 |
| 2. Muestra | 24 |
| 3. Instrumentos de medición | 25 |
| 3.1 Ficha de datos sociodemográficos | 25 |
| 3.2 Cuestionario de condiciones del aprendizaje organizacional y aprendizaje organizacional.. | 25 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Procedimiento de recolección de datos | 26 |
| 5. Análisis estadístico..... | 26 |
| 5.1 Análisis de confiabilidad del instrumento..... | 26 |
| 5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra..... | 26 |
| 5.3 Análisis de correlacional..... | 27 |
| 5.4 Análisis de comparaciones..... | 27 |
| Capítulo IV. Resultados y discusión | 29 |
| 1. Confiabilidad del instrumento..... | 29 |
| 2. Análisis descriptivo..... | 29 |
| 3. Análisis de correlaciones | 30 |
| 4. Prueba de normalidad para las comparaciones por variables sociodemográficas..... | 31 |
| 5. Comparaciones de las condiciones para el aprendizaje organizacional según variables sociodemográficas..... | 32 |
| Conclusiones y recomendaciones | 36 |
| 1. Conclusiones..... | 36 |
| 2. Recomendaciones | 37 |
| Plan de acción | 39 |
| 1. Antecedentes..... | 39 |
| 2. Diseño del plan de mejora..... | 40 |
| 2.1 Objetivo general..... | 40 |
| 2.2 Objetivos específicos | 40 |
| 2.3 Público objetivo | 40 |
| 2.4 Periodo de ejecución..... | 41 |
| 2.5 Presupuesto | 41 |
| 2.6 Responsable | 41 |
| 2.7 Programa de mejora | 41 |
| Bibliografía | 48 |
| Anexos | 54 |
| Nota biográfica | 59 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Resumen de conceptos del aprendizaje organizacional..... | 5 |
| Tabla 2. | Resumen de los modelos presentados | 19 |
| Tabla 3. | Descripción de los datos sociodemográficos de la muestra..... | 25 |
| Tabla 4. | Confiabilidad del instrumento | 29 |
| Tabla 5. | Estadísticos descriptivos y prueba de normalidad..... | 30 |
| Tabla 6. | Correlaciones entre las condiciones del aprendizaje con el aprendizaje organizacional y sus dimensiones..... | 31 |
| Tabla 7. | Prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov para las comparaciones por variables sociodemográficas..... | 32 |
| Tabla 8. | Prueba de U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según sexo..... | 32 |
| Tabla 9. | Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según estado civil..... | 33 |
| Tabla 10. | Prueba de U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según negocio en el que trabaja | 33 |
| Tabla 11. | Prueba de U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según grupo ocupacional | 34 |
| Tabla 12. | Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según tiempo de servicio | 34 |
| Tabla 13. | Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según ubicación geográfica..... | 35 |
| Tabla 14. | Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según el tipo de oficina donde labora | 35 |
| Tabla 15. | Plan para favorecer el aprendizaje organizacional del personal de la Administración Tributaria Peruana..... | 42 |
| Tabla 16. | Plan para favorecer el aprendizaje organizacional del personal de la Administración Tributaria Peruana: Participantes y horas hombres equivalentes por participante | 47 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1. | Modelo de conversión de conocimiento del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) | 8 |
| Gráfico 2. | Condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento | 9 |
| Gráfico 3. | El <i>ba</i> y las condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento | 10 |
| Gráfico 4. | El pensamiento dialéctico como condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento | 11 |
| Gráfico 5. | Modelo de Crossan, Lane y White (1999)..... | 12 |
| Gráfico 6. | Adaptación del modelo de Crossan, Lane y White (1999) por Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002) | 13 |
| Gráfico 7. | Modelo de aprendizaje organizacional (Garzón y Fisher 2009)..... | 15 |
| Gráfico 8. | Mejoramiento del modelo de Crossan, Lane y White realizado por Castañeda y Pérez (2005)..... | 16 |
| Gráfico 9. | Mejoramiento del modelo de Crossan, Lane y White realizado por Castañeda y Fernández (2007)..... | 18 |
| Gráfico 10. | Modelo de condiciones para el aprendizaje organizacional de Castañeda (2015). | 19 |

Índice de anexos

| | |
|---------------------------|----|
| Anexo 1. Instrumento..... | 46 |
|---------------------------|----|

Capítulo I. Introducción

1. Introducción

De la revisión de la literatura relacionada con el aprendizaje organizacional, se encontró que el concepto utilizado como referencia inicial es el conocimiento, definido por Probst *et al.* (2001) como el conjunto de habilidades y cogniciones personales que son utilizadas para atender situaciones significativa de forma teórica como práctica; se basa en datos e información, y representa las creencias de los individuos respecto de las relaciones causales.

En este sentido, Davenport y Prusak (2001) afirman que la fuente principal de las ventajas competitivas de una empresa son fundamentalmente sus conocimientos o, concretamente, lo que la organización sabe, cómo usa lo que sabe y su capacidad de aprender continuamente.

Gracias a este primer acercamiento, se halló que Hedberg (1981) precisa que el aprendizaje es un proceso iterativo tanto de adaptación como de manipulación de las demandas de un entorno activo y variado, concepto complementado por Vera y Crossan (2003) al afirmar que el conocimiento es el principio y el resultado.

Posteriormente, Castañeda y Pérez (2005) proponen que el aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual, mediante el cual las organizaciones adquieren y crean conocimiento, lo que les permite adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según su nivel de desarrollo.

El autor de la presente tesis declara no tener ningún conflicto de intereses. La información fue relevada con las debidas autorizaciones tanto para la aplicación del instrumento de medición por parte de su autor, el profesor Delio Ignacio Castañeda, como para la recolección de datos dentro de la Administración Tributaria Peruana.

2. Definición del problema

Para Nonaka y Takeuchi (1999), el aprendizaje organizacional se presenta cuando se comparte el conocimiento o, mejor dicho, cuando se socializa. Asimismo, DiBella (1995) propuso que el aprendizaje organizacional es un proceso social y no individual que depende de las condiciones organizacionales.

Por ello, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional favorecen el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana?

3. Objetivo general

Comprobar que las condiciones organizacionales como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional favorecen el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana.

4. Objetivos específicos

- Conceptualizar la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica, el soporte organizacional y el aprendizaje organizacional
- Identificar si las condiciones organizacionales - la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional - favorecen el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana

5. Pregunta de investigación

¿El aprendizaje organizacional se ve favorecido a partir de condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional, en la Administración Tributaria Peruana?

6. Hipótesis

- H1: La cultura del aprendizaje organizacional favorece el aprendizaje organizacional.
- H2: La formación favorece el aprendizaje organizacional.
- H3: La claridad estratégica favorece el aprendizaje organizacional.
- H4: El soporte organizacional favorece el aprendizaje organizacional.

7. Justificación

El aporte de la presente investigación es comprobar que las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional, favorecen el aprendizaje organizacional dentro de la Administración Tributaria Peruana, institución de derecho público encargada de dotar de los recursos necesarios al Estado Peruano, con oficinas a nivel nacional y con un gran capital humano, enfocada en desarrollar sus funciones eficientemente.

8. Alcance del estudio

En caso de que los resultados de la investigación confirmen que las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional, favorecen el aprendizaje organizacional, estos avalarán la implementación de acciones y procesos por parte de la Alta Dirección de la Administración Tributaria Peruana para establecer un plan de acción necesario.

9. Limitaciones del estudio

- La interrelación de las variables planteadas podría verse afectada por otras variables no controladas.
- El desarrollo transversal de estudio condiciona el mantener las conclusiones en el largo plazo.
- La Administración Tributaria Peruana se comporta como un monopolio en la tarea de fiscalización de las obligaciones, encargo recibido por ley.

Capítulo II. Marco teórico

1. Variable aprendizaje organizacional

1.1 Principales definiciones de aprendizaje organizacional

De la revisión de la literatura, se encontró que el aprendizaje organizacional es mencionado por algunos autores como simplemente ‘aprendizaje’, ya que se halla contextualizado en el ámbito organizacional dentro de la propia definición y los aspectos formulados en sus investigaciones; por ello, a continuación, se citará en algunas referencias ‘aprendizaje’ debiendo entenderse como aprendizaje organizacional.

El término aprendizaje organizacional fue formulado en 1958 por March y Simon, y divulgado con mayor énfasis por Argyris y Schön (1978) en su trabajo *Organizational Learning* a través de los conceptos aprendizaje de bucle simple y aprendizaje de bucle doble. Además, Argyris y Schön proponen que el aprendizaje depende de la detección y corrección de errores en la organización.

Hedberg (1981) postuló que el aprendizaje es adquirir experiencia y conocimiento buscando la adaptación al entorno; en tanto, la perspectiva organizacional no es solo la acumulación de los aprendizajes de los miembros de la organización, sino también el entendimiento de que las organizaciones poseen sus propios sistemas cognitivos e ideologías.

Brown y Duguid (1991) afirmaron que el aprendizaje es el medio que permite la relación entre el trabajo y la innovación; en el mismo sentido, Lave y Wenger (1991) propusieron que la adquisición de conocimiento es un proceso social colaborativo de aprendizaje.

Crossan *et al.* (1999) sostuvieron que el aprendizaje se presenta en tres niveles: individual, grupal y organizacional, y se manifiesta a través del *feedforward*, es decir, desde el individuo a la organización, y mediante el *feedback*, en sentido contrario.

Nonaka y Takeuchi (1999) señalaron que el aprendizaje organizacional ocurre cuando se socializa el conocimiento de los individuos hacia los sistemas y a la cultura organizacional.

Para Pérez *et al.* (2005), el aprendizaje organizacional es un proceso de crear, adquirir e integrar el conocimiento que buscan recursos y capacidades que permiten a la organización elevar su desempeño.

Castañeda y Fernández (2007) postularon que el aprendizaje organizacional se basa en el aprendizaje individual, independientemente del tipo o magnitud de la entidad que adquiere o crea conocimiento, con el fin de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, dependiendo del nivel de desarrollo en que se encuentre la organización. Por su parte, Etkin (2007) afirmó que las organizaciones aprenden cuando los empleados generan ideas y conocimientos que a su vez son compartidos más allá del espacio físico de la organización.

Argote y Miron-Spektor (2011) señalaron que el aprendizaje organizacional captura la naturaleza dinámica del conocimiento. Los colaboradores se basan en sus experiencias y en la de otros gerentes para alterar el conocimiento de la organización, codificado en rutinas, reglas y procedimientos (conocimiento explícito), e incorporados en modelos mentales, esquemas, cultura y cognición individual (conocimiento tácito).

Sobre la base de estas ideas, se plantean en la Tabla 1 los conceptos base del aprendizaje organizacional.

Tabla 1. Resumen de conceptos del aprendizaje organizacional

| Autor | Definiciones |
|--------------------------------|--|
| Argyris y Schön (1978) | Aprendizaje de bucle simple y aprendizaje de bucle doble, el primero referido a la adaptación al entorno y el segundo trata de su transformación |
| Hedberg (1981) | Aprendizaje es adquirir experiencia y conocimiento buscando la adaptación al entorno. Las organizaciones poseen sus propios sistemas cognitivos e ideologías |
| Brown y Duguid (1991) | Aprendizaje es el medio que permite la relación entre el trabajo y la innovación. |
| Lave y Wenger (1991) | Aprendizaje es la adquisición de conocimiento en un proceso social colaborativo. |
| Crossan, Lane y White (1999) | El aprendizaje se presenta en tres niveles: individual, grupal y organizacional, y se manifiesta a través del <i>feedforward</i> , es decir, desde el individuo a la organización, y mediante el <i>feedback</i> , en sentido contrario. |
| Nonaka y Takeuchi (1999) | El aprendizaje organizacional ocurre cuando se socializa el conocimiento de los individuos hacia los sistemas y cultura de la organización. |
| Pérez, Montes y Vásquez (2005) | El aprendizaje organizacional es un proceso de crear, adquirir e integrar el conocimiento que buscan recursos y capacidades que permiten a la organización elevar su desempeño. |
| Castañeda y Fernández (2007) | El aprendizaje organizacional se basa en el aprendizaje individual, independientemente del tipo o magnitud de la entidad que adquiere o crea conocimiento con el fin de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, dependiendo del nivel de desarrollo en que se encuentre la organización. |
| Etkin (2007) | Se aprende en la organización cuando los empleados ideas y conocimientos que trascienden el espacio físico de la organización. |
| Argote y Miron-Spektor (2011) | En el aprendizaje organizacional los colaboradores sobre la base de sus experiencias y la de otros expresado en conocimiento explícito y conocimiento tácito. |

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de los autores indicados.

1.2 Principales modelos que se relacionan con el aprendizaje organizacional

De las propuestas de los autores que han desarrollado modelos sobre aprendizaje organizacional, se observó que comparten postulados con modelos desarrollados sobre conocimiento; por ello, se revisaron brevemente definiciones de conocimiento y un modelo de conocimiento que se usa como referente de la literatura: Nonaka y Takeuchi (1995). Enseguida, tratamos los modelos de aprendizaje organizacional de Crossan *et al.* (1999), Garzón y Fisher (2009), y Castañeda y Pérez (2005).

El conocimiento debe ser considerado por las organizaciones como una ventaja competitiva. Los antecedentes de tal afirmación se remontan a Adam Smith (1937), el padre de la economía política, en *The Wealth of Nations*, al mencionar que la experiencia es el sustento del aprendizaje de los trabajadores. En 1959, Peter Drucker, en su libro *Landmarks of Tomorrow*, utilizó por primera vez el término *knowledge worker* al referirse a los trabajadores cuyo capital es el conocimiento, tales como los académicos, investigadores, tecnólogos de la información, analistas de sistemas, escritores, etc.

Ocasio (2001) señaló que no basta entender cómo piensan los miembros de una organización; es necesario entender cómo se sitúa el pensamiento en la organización y cómo enfrentan situaciones, todo ello dentro del ámbito social, político, económico y cultural.

En el mismo sentido, sobre la base de Davenport y Prusak (1998), Souza *et al.* (2014) propusieron el tránsito de definiciones entre datos y conocimientos pasando por la información; es así que los “datos” son simples observaciones sobre el estado del mundo, de forma estructurada, obtenidos por las máquinas, frecuentemente cuantificados y fácilmente transferibles. La “información” son los datos dotados de relevancia y propósito; requiere de un análisis, y exige consenso en relación con el significado y necesariamente la participación humana. Finalmente, el “conocimiento” es la información valiosa de la mente humana, incluidos la reflexión, la síntesis y el contexto; es de difícil estructuración, de difícil captura en máquinas, frecuentemente tácito y de difícil transferencia.

Estos acercamientos conceptuales permiten ir avanzando hacia el concepto que los vincula con la organización.

1.2.1 Modelo de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) y desarrollos posteriores

- **Modelo de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)**

- **Objetivo del modelo**

Explicar el proceso de conversión del conocimiento y las condiciones organizacionales que lo facilitan

- **Descripción del modelo**

El modelo se basa en dos conceptos: los tipos de conocimiento y los mecanismos de conversión del conocimiento; como premisa, postula que el conocimiento se crea en el individuo, y la organización facilita, promueve y lo armoniza.

Es así que se proponen dos tipos de conocimiento. El conocimiento “tácito” es personal y difícil de transmitir mediante la comunicación, y se manifiesta en dos perspectivas. La primera es la habilidad para realizar tareas o actividades, y la segunda es lo que la persona cree y siente al saber que tiene ese conocimiento. El conocimiento “explícito” es codificado y transmisible mediante lenguaje formal o almacenado en bases de datos.

El segundo concepto fundamental del modelo es la conversión del conocimiento, planteado como el proceso constante de creación y construcción del conocimiento del individuo al interactuar en la organización; esta conversión se presenta a través de cuatro mecanismos no unidireccionales. El primero es la “socialización”, que es la conversión del conocimiento tácito en tácito; es decir, se presenta cuando los individuos comparten sus experiencias, habilidades o conocimiento técnico; el segundo es la “exteriorización”, que es la conversión de conocimiento tácito en explícito a través del diálogo colectivo, expresado en el trabajo en equipo y sus interacciones; la tercera es la “combinación”, que es la conversión de conocimiento explícito en explícito al generar un sistema de conocimiento materializado en documentos o bases de datos; y el cuarto es la “interiorización”, que se presenta al convertir conocimiento explícito en tácito a través del hacer tareas nuevas, interiorizando además el conocimiento organizacional.

Estos mecanismos de conversión del conocimiento en los que el conocimiento del individuo interactúa en cualquier sentido con el conocimiento organizacional forman la llamada espiral del conocimiento, que se muestra a continuación en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Modelo de conversión de conocimiento del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)



Fuente y elaboración: Nonaka y Takeuchi, 1995

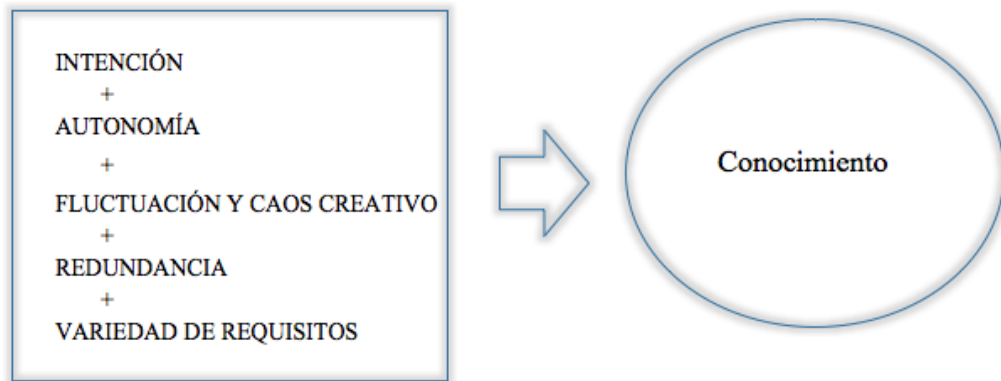
Los autores del modelo postularon que existen condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento en una organización, las cuales son la intención, como la capacidad para crear y utilizar el conocimiento; la autonomía, pensada como el espacio-tiempo para crear nuevo conocimiento y luego compartirlo con otros; la fluctuación y el caos creativo, dualidad que transmite la ruptura de la comodidad del individuo, que, a través de la reflexión, logra resultados creativos; la redundancia, que es la información adicional que trae el trabajador más allá de sus responsabilidades; y la variedad de requisitos, que es la última condición, que consiste en la distribución de la misma información en todas las sedes de una compañía.

○ **Conclusiones del modelo**

Este modelo propone la creación del conocimiento de forma dinámica, desde la individualidad hasta la integración social, a través de una espiral de conversión que se presenta en muchas direcciones y que se manifiesta en la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización del conocimiento. Junto a ello se proponen condiciones que facilitan la

creación del conocimiento, como la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia y la variedad de requisitos (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Nonaka y Takeuchi, 1995.

- **Modelo de conocimiento de Nonaka y Konno (1998)**

- **Objetivo del modelo**

Complementar el modelo original de Nonaka y Takeuchi (1995) con la revisión del concepto del espacio tiempo para compartir el conocimiento

- **Descripción del modelo**

Propicia la definición del “ba”, que es un espacio tiempo compartido cuya trascendencia hace que, si se separa del conocimiento, este se convierta en información. El *ba* se manifiesta como el grupo para el individuo, la organización para el grupo y el mercado para la organización. El *ba* es esa situación espacial en que el conocimiento es facilitado, promovido y armonizado.

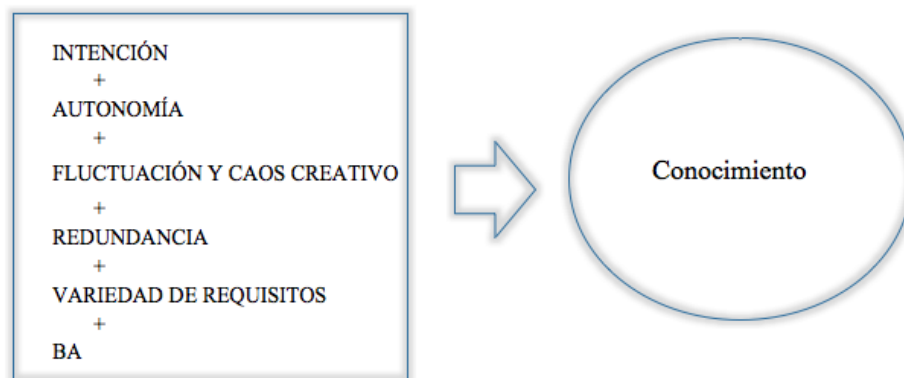
Los *ba* son cuatro, identificado cada uno de ellos con uno de los mecanismos de conversión del conocimiento: *originating ba*, que es el espacio en que los individuos comparten bajo sentimientos de confianza, compromiso y amor, identificado con la socialización; *interacting ba*, que es el espacio en que las personas usan su conocimiento para lograr un trabajo en conjunto en pro de un propósito, identificado con la exteriorización; *cyber ba*, el espacio propiciado por las tecnologías de información y comunicación, identificado con la

combinación; y *exercising ba*, el espacio para aprender haciendo, identificado con la interiorización.

- **Conclusiones del modelo**

Los autores precisan que, además de las condiciones previstas en el anterior modelo, la organización debe generar espacios de conocimiento; es así que el llamado *ba* pasa a relacionarse con el diseño organizacional. Tal como precisa Rico y Fernández-Ríos (2002), el diseño organizacional involucra un doble proceso simbólico; el primer proceso consiste en elaborar planes a través de los cuales se conciben y coordinan las unidades en búsqueda de objetivos concretos, y el segundo proceso, en operativizar esos planes en acciones que transformen el producto o servicio de manera tangible (Gráfico 3).

Gráfico 3. El *ba* y las condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Nonaka y Konno, 1998.

- **Modelo de conocimiento de Nonaka y Toyama (2003)**

- **Objetivo del modelo**

Complementar el modelo original de Nonaka y Takeuchi (1995) con la incorporación del orden y caos, cuerpo y mente, deducción e inducción, origen y fin, realidad e imaginación en la espiral de creación del conocimiento bajo el concepto del pensamiento dialéctico.

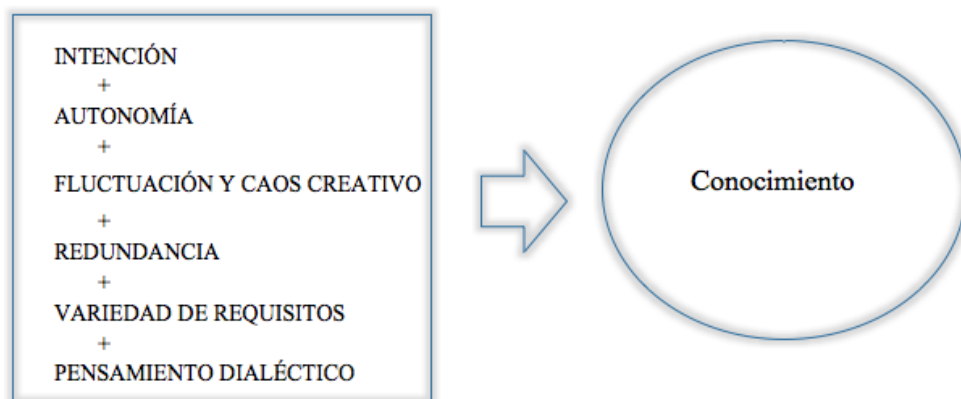
- **Descripción del modelo**

En esta postulación, los autores incorporan la interacción dinámica entre la organización, sus miembros, como seres racionales, y el medio ambiente en un proceso de sintetización y trascendencia; en este proceso, además de identificar los problemas, la organización crea conocimiento para resolver los desafíos por enfrentar.

- **Conclusiones del modelo**

La organización es un ser dialéctico que vive en un proceso permanente e inacabable de conversión del conocimiento en los espacios denominados *ba*, tan así que estos espacios se modifican constantemente con la interacción de las personas y su medio ambiente, condición que reafirma la interacción continua entre personas y organizaciones (ver Gráfico 4).

Gráfico 4. El pensamiento dialéctico como condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Nonaka y Toyama, 2003.

1.2.2 Modelo de aprendizaje de Crossan, Lane y White (1999) y desarrollos posteriores

- **Modelo de aprendizaje de Crossan, Lane y White (1999)**

- **Objetivo del modelo**

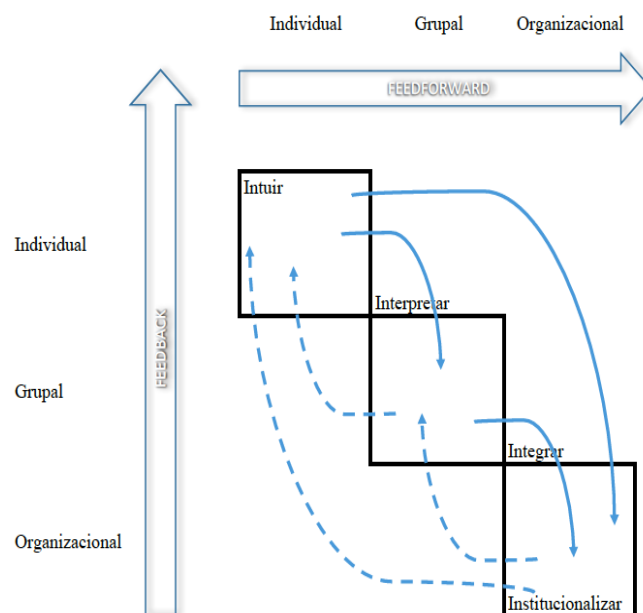
Demostrar que el aprendizaje se desarrolla en niveles, y se sustentan en la interacción entre el individuo y la organización

- **Descripción del modelo**

Este modelo señala que el aprendizaje se desarrolla en tres niveles: el personal, el grupal y el organizacional. Se sigue como eje la concepción de que el aprendizaje va desde la organización al individuo (*feedback*) y del individuo hacia la organización (*feedforward*).

Dentro de la propuesta se presentan cuatro procesos de aprendizaje: “intuir” consiste en un aprendizaje preconscious; “interpretar” se presenta en el nivel individual y en el grupal, de modo que, a través de palabras y/o acciones, se explica una idea tanto para uno mismo como para el grupo; “integrar” es un proceso en que los individuos de un grupo aprenden y lo comparten; e “institucionalizar” se desarrolla al documentar y almacenar el aprendizaje individual y el grupal como parte de la estrategia de la organización (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Modelo de Crossan, Lane y White (1999)



Fuente y elaboración: Crossan *et al.*, 1999.

- **Conclusiones del modelo**

El modelo postula que el aprendizaje de la organización en gran medida tiene su origen en el aprendizaje de los individuos que son parte de ella, partiendo de la premisa que se desarrolla en los tres niveles de la organización: individual, grupal y organizacional.

- **Modelo de Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002)**

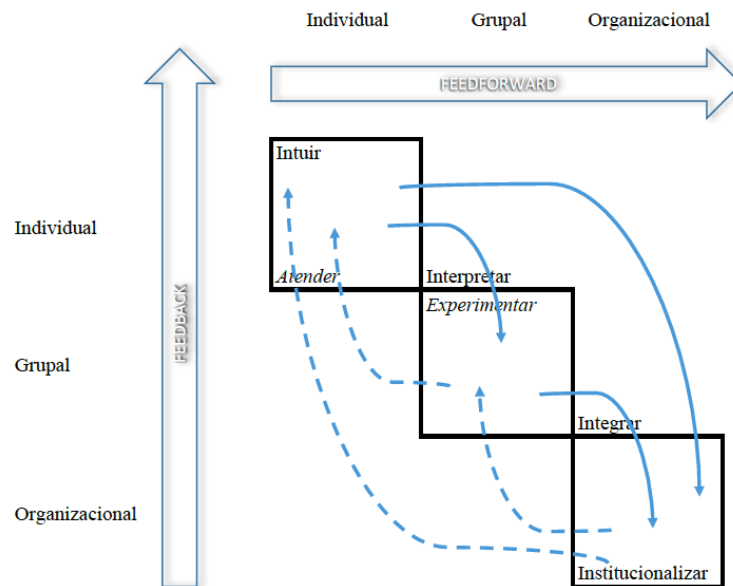
- **Objetivo del modelo**

Incorporar al modelo Crossan, Lane y White (1999) la relación del individuo con el ambiente y la experiencia como procesos adicionales

- **Descripción del modelo**

Este modelo se basa en los postulados de Crossan *et al.* (1999), complementándolo con el proceso individual “atender”, que relaciona al individuo con el ambiente de manera activa mediante la información que puede abstraer de este, y el proceso “experimentar”, como la forma de enriquecer las interpretaciones cognoscitivas a través de acciones conscientes (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Adaptación del modelo de Crossan, Lane y White (1999) por Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002)



Fuente y elaboración: Zietsma *et al.*, 2002

- **Conclusiones del modelo**

El aprendizaje del individuo es consciente y activo, y se enriquece con la interacción con el ambiente y la experimentación.

1.2.3 Modelo de Garzón y Fisher (2009)

- **Objetivo del modelo**

Determinar los factores internos y externos que influyen en el aprendizaje organizacional, y evaluar cómo influyen sobre los resultados de las organizaciones

- **Descripción del modelo**

En este modelo de aprendizaje organizacional, las variables desarrolladas son las fuentes de aprendizaje organizacional, los sujetos del aprendizaje organizacional, la cultura para el aprendizaje organizacional y las condiciones para el aprendizaje organizacional. La difusión del conocimiento ocurre de forma tácita, explícita y virtual en forma de un círculo virtuoso.

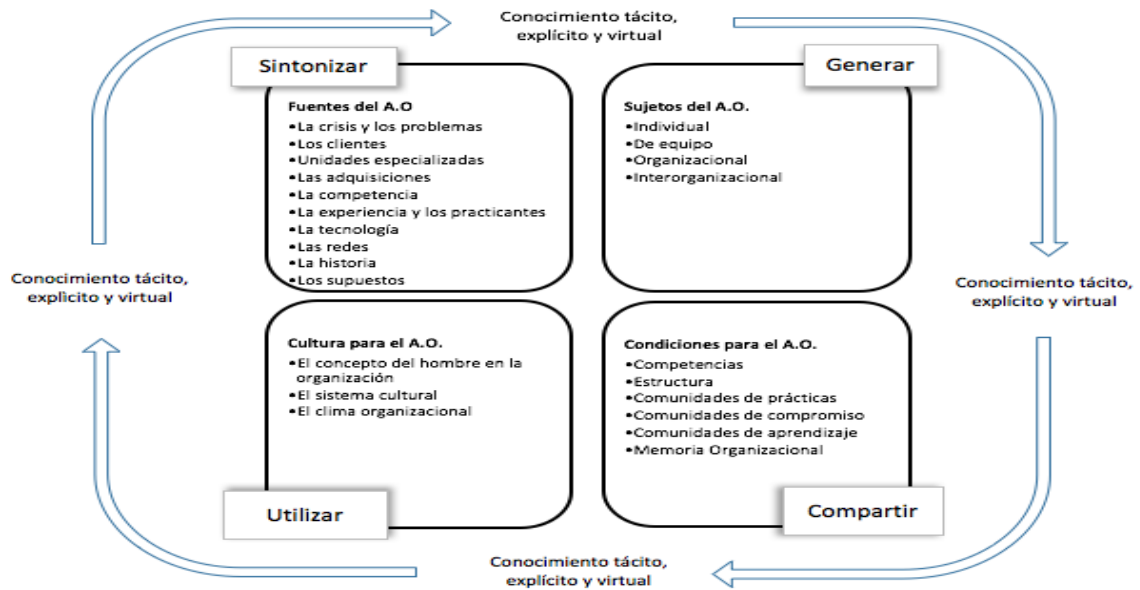
Al estudiar las fuentes del aprendizaje organizacional, se plantea que se trata de las distintas situaciones que generan aprendizajes, las cuales son las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos.

El aprendizaje organizacional a nivel de sujetos se presenta de forma individual, de equipos, organizacional e interorganizacional.

En cuanto a la cultura para el aprendizaje organizacional, la define como la identificación de los miembros con la organización y que los hace diferente de las demás organizaciones; sus pilares son el hombre en la organización, el sistema cultural y el clima organizacional.

Dentro de las condiciones para el aprendizaje organizacional, se tratan la conservación y transmisión del conocimiento, que se manifiestan a través de competencias, estructuras, comunidades de prácticas, comunidades de compromiso, comunidades de aprendizaje y memoria organizacional (ver Gráfico 7).

Gráfico 7. Modelo de aprendizaje organizacional (Garzón y Fisher 2009)



Fuente y elaboración: Garzón y Fisher, 2009.

- **Conclusiones del modelo**

El modelo revisó la influencia de cada una de las variables, lo que permite afirmar que se ha comprobado que el aprendizaje organizacional depende en diferente medida de cada una de ellas.

1.2.4 Modelo de Castañeda y Pérez (2005) y desarrollos posteriores

- **Modelo de Castañeda y Pérez (2005)**

- **Objetivo del modelo**

Contribuir con la redefinición del aprendizaje individual del modelo de Crossan, Lane y White (1999) a partir de la teoría social cognoscitiva de Albert Bandura (1982).

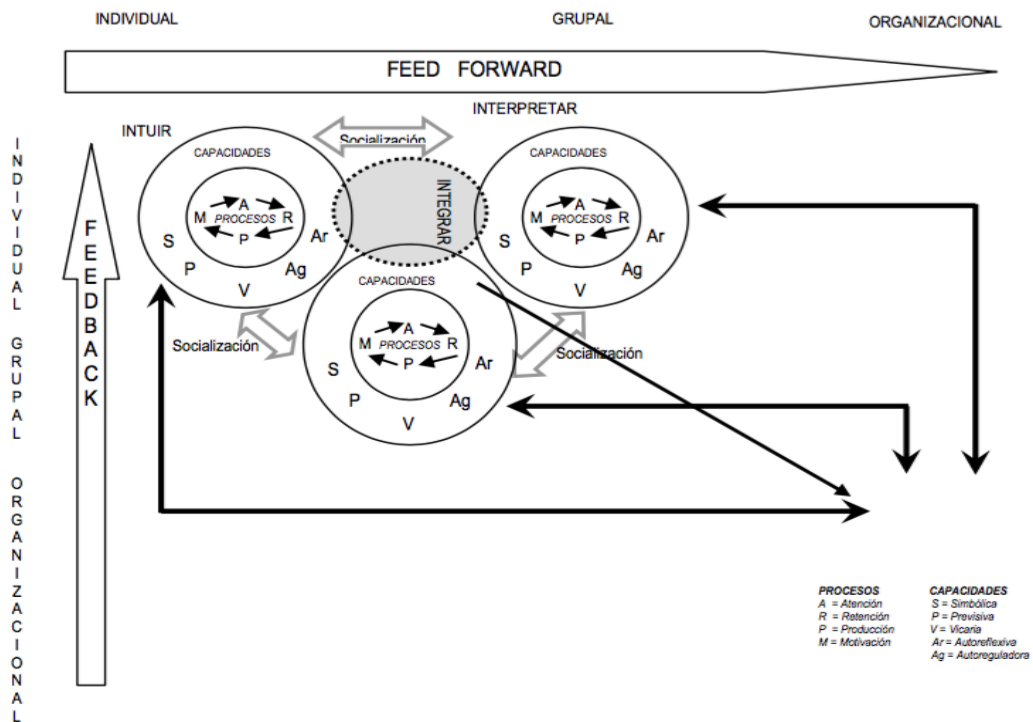
- **Descripción del modelo**

Para los investigadores del presente modelo, la propuesta de Crossan *et al.* (1999) tiene limitaciones que, mediante la aplicación de la teoría cognoscitiva de Bandura, se ven complementadas o redefinidas. La primera limitación consiste en suponer que el aprendizaje individual es preconsciente y que intuir es el único proceso que lo explica; entonces,

plantearon que el aprendizaje individual también se lleva a cabo de forma consciente. En cuanto al segundo proceso, interpretar, Castañeda y Pérez complementaron lo señalado por Crossan *et al.* (1999) con lo planteado por Huff (1990), que coincide con los conceptos de Bandura (1986); estos últimos postularon la integración de las capacidades cognitivas humanas con la conducta y el ambiente hacia el aprendizaje de manera social. En cuanto a los procesos integrar e institucionalizar, no han sido revisados en este estudio, ya que se centró en la mejora del aprendizaje individual.

El aporte de estos investigadores al modelo de Crossan *et al.* (1999), dentro del componente aprendizaje individual, es explicarlo a través del modelo de reciprocidad triádica de Bandura, que postula la interacción determinante entre la conducta, los factores personales y los conocimientos ambientales. Ello los llevó a incorporar los conceptos desarrollados por Bandura referidos a las capacidades humanas, que son la simbólica, la previsiva, la vicaria, la autorreguladora y la autorreflexiva, y, dentro del ciclo de aprendizaje, los subprocesos atención, retención, producción y motivación (ver Gráfico 8).

Gráfico 8. Mejoramiento del modelo de Crossan, Lane y White realizado por Castañeda y Pérez (2005)



Fuente y elaboración: Castañeda y Pérez, 2005, y Castañeda, 2010.

- **Conclusiones del modelo**

Los autores complementaron el modelo Crossan *et al.* (1999) mediante su propuesta relativa al aprendizaje individual basados en la teoría cognoscitiva social de Bandura (1986) de la incorporación de un componente de capacidades humanas y los subprocesos del aprendizaje, en aras de otorgarle un rol activo al individuo en su aprendizaje que a la vez aporta a la explicación de cómo sucede el aprendizaje social en una organización.

- **Modelo Castañeda y Fernández (2007)**

- **Objetivo del modelo**

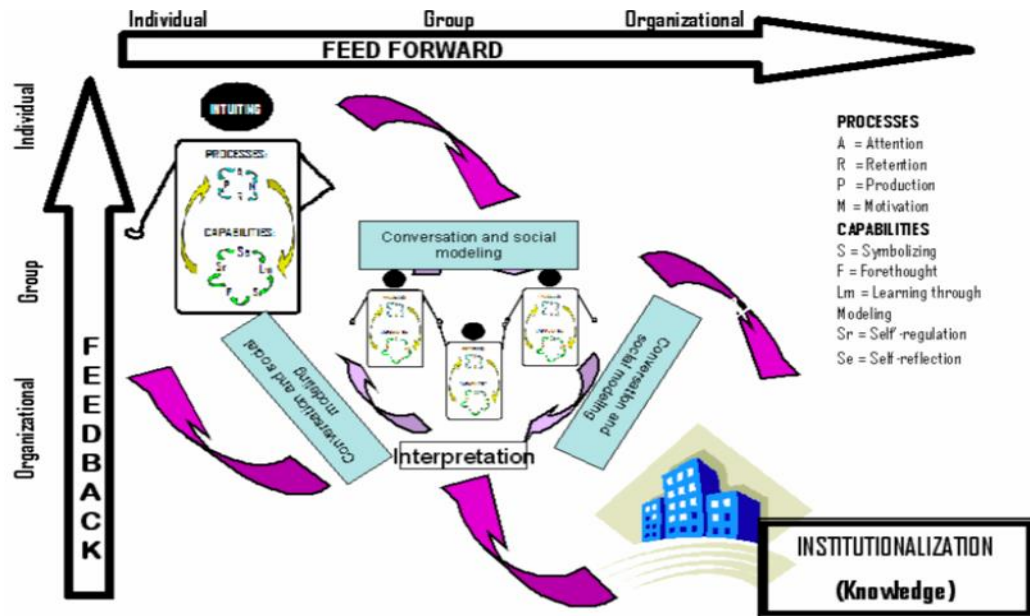
Contribuir con la mejora del aprendizaje grupal del modelo de Crossan, Lane y White (1999) con la inclusión de los procesos conversación y modelamiento social, así como con la representación gráfica más sencilla del mejoramiento planteado por Castañeda y Pérez (2005).

- **Descripción del modelo**

Lo propuesto por Crossan *et al.* (1999) con relación a que el aprendizaje grupal puede ser explicado por el proceso llamado “interpretar” definido por ellos, como la explicación en palabras y acciones de una idea a otros o a uno mismo, fue el resultado de un amplio relevamiento de información que reconoció, entre otros, la importancia de la conversación en el proceso interpretar.

El aporte de esta investigación es destacar el papel de la conversación y la incorporación del modelamiento social como otros procesos que explica el aprendizaje grupal. Los autores postulan que la conversación no solo es intuitiva, sino que está formada por pensamientos y observaciones conscientes y que el modelamiento social permite, tal como lo menciona Bandura (2003), altos niveles de aprendizaje, bajo la premisa de que los individuos aprenden observando las acciones de otros individuos del grupo manifestado como un comportamiento característico de ellos (ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Mejoramiento del modelo de Crossan, Lane y White realizado por Castañeda y Fernández (2007)



Fuente y elaboración: Castañeda y Fernández, 2007, y Castañeda, 2010.

- **Conclusiones del modelo**

Los autores han complementado el modelo Crossan *et al.* (1999) mediante su propuesta relativa al aprendizaje grupal con la incorporación de los procesos conversación y modelamiento social en una organización.

- **Modelo de Castañeda (2015)**

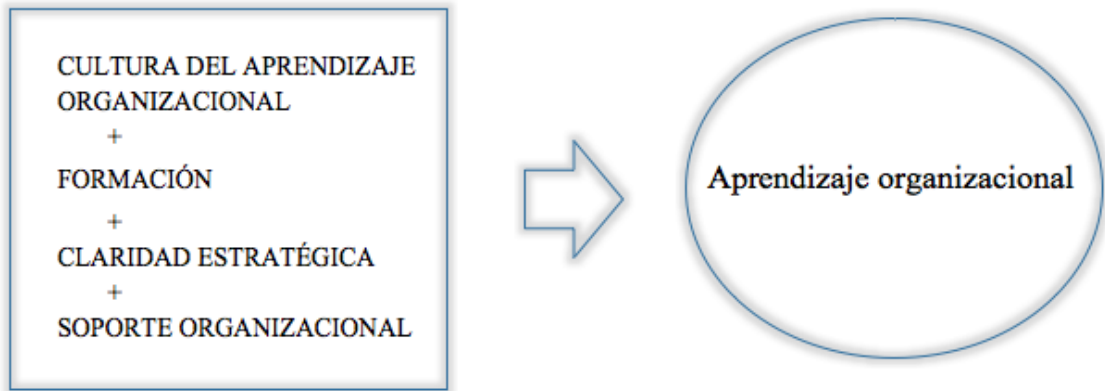
- **Objetivo del modelo**

Contribuir al entendimiento de algunas condiciones que favorecen el aprendizaje en las organizaciones, específicamente el rol de la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional.

- **Descripción del modelo**

El aporte de esta investigación es identificar algunas condiciones que favorezcan el aprendizaje organizacional mediante la exploración con un instrumento validado que pueda confirmar de forma empírica el objetivo del modelo (ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Modelo de condiciones para el aprendizaje organizacional de Castañeda (2015)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Castañeda, 2015.

○ **Conclusiones del modelo**

El autor demuestra que las cuatro condiciones organizacionales propuestas favorecen el aprendizaje organizacional.

1.2.5 Resumen de los modelos presentados

Tabla 2. Resumen de los modelos presentados

| Modelo | Objetivo del modelo | Variables utilizadas | Conclusiones del modelo |
|--------------------------|--|---|---|
| Nonaka y Takeuchi (1995) | Explicar el proceso de conversión del conocimiento y las condiciones organizacionales que lo facilitan | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Intención • Autonomía • Fluctuación y caos creativo • La redundancia • La variedad de requisitos | El proceso de conversión del conocimiento es una espiral formado por cuatro mecanismos, que convierte el conocimiento individual en conocimiento de la organización. Las condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento en una organización son intención, autonomía, fluctuación y caos creativo, la variedad de requisitos, y la redundancia. |
| Nonaka y Konno (1998) | Complementar el modelo original de Nonaka y Takeuchi (1995) con la revisión del concepto del espacio-tiempo para compartir el conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Intención • Autonomía • Fluctuación y caos creativo • La redundancia • La variedad de requisitos • <i>Ba</i> | La organización debe generar espacios de conocimiento; es así que el llamado <i>ba</i> pasa a relacionarse con el diseño organizacional propuesto. |

| Modelo | Objetivo del modelo | Variables utilizadas | Conclusiones del modelo |
|---|--|--|---|
| Nonaka y Toyama (2003) | Complementar el modelo original de Nonaka y Takeuchi (1995) con el concepto de pensamiento dialéctico | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Intención • Autonomía • Fluctuación y caos creativo • La redundancia • La variedad de requisitos • Pensamiento dialéctico | La organización es un ser dialéctico que crea conocimiento a través de la recreación de los ambientes que sus propias acciones generan al interactuar individuos y estructuras sociales. |
| Crossan, Lane y White (1999) | Demostrar que el aprendizaje se da en niveles y se sustentan en la interacción entre el individuo y la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Intuir • Interpretar • Integrar • Institucionalizar | El aprendizaje de la organización tiene su origen en el aprendizaje de los individuos que son parte de ella y se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. |
| Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002) | Incorporar al modelo Crossan, Lane y White (1999) la relación del individuo con el ambiente y la experiencia como procesos adicionales | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Intuir • Atender • Interpretar • Experimentar • Integrar • Institucionalizar | El aprendizaje del individuo es consciente y activo, y se enriquece con la interacción con el ambiente y la experimentación. |
| Garzón y Fisher (2009) | Determinar los factores internos y externos que inciden en el aprendizaje organizacional y evaluar cómo influyen sobre los resultados de las organizaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes del aprendizaje organizacional • Sujetos del aprendizaje organizacional • Cultura para el aprendizaje organizacional • Condiciones para el aprendizaje organizacional | El modelo ha comprobado que el aprendizaje organizacional depende en diferente medida de los factores estudiados. |
| Castañeda y Pérez (2005) | Contribuir con la redefinición del aprendizaje individual del modelo de Crossan, Lane y White (1999) a partir de la teoría social cognoscitiva de Albert Bandura (1982). | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> o Atención o Retención o Producción o Motivación • Intuir <ul style="list-style-type: none"> o Capacidades humanas • Interpretar <ul style="list-style-type: none"> o Capacidades humanas • Integrar • Institucionalizar | El aprendizaje individual incorpora un componente de capacidades humanas y se presentan subprocesos en el aprendizaje, en aras de otorgarle un rol activo al individuo en su aprendizaje que a la vez aporta a la explicación de cómo sucede el aprendizaje social en una organización. |
| Castañeda y Fernández (2007) | Contribuir con la mejora del aprendizaje grupal del modelo de Crossan, Lane y White (1999) con la inclusión de los procesos conversación y modelamiento social, así como la representación gráfica más sencilla del mejoramiento planteado por Castañeda y Pérez (2005). | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Intuir • Conversación • Modelamiento social • Interpretar • Integrar • Institucionalizar Transversalmente • Subprocesos de aprendizaje • Capacidades humanas | En el aprendizaje grupal se comprueba la importancia de los procesos: conversación y modelamiento social. |

| Modelo | Objetivo del modelo | Variables utilizadas | Conclusiones del modelo |
|------------------|---|--|--|
| Castañeda (2015) | Contribuir al entendimiento de algunas condiciones que favorecen el aprendizaje en las organizaciones, específicamente el rol de la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Cultura del aprendizaje organizacional • Formación • Claridad estratégica • Soporte organizacional | El aprendizaje organizacional se ve favorecido por las cuatro condiciones organizacionales propuestas. |

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los autores indicados.

1.2.6 Justificación

Ante el problema de investigación planteado, la respuesta requiere el estudio de condiciones organizacionales que favorezcan el aprendizaje organizacional. Este enfoque no ha sido probado en una institución pública de la magnitud de la Administración Tributaria Peruana. Actualmente, se caracteriza por estar conformada por colaboradores experimentados, una infraestructura moderna, un marco legal regulatorio y patrimonio propio, y por presentar autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Además, está adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, lo que representa una oportunidad para lograr un aprendizaje organizacional óptimo. Es así que investigar las condiciones para el aprendizaje organizacional tiene sentido por los siguientes motivos:

- El conocimiento, a través del aprendizaje, es el intangible que las organizaciones tienen como ventaja competitiva.
- La creación y valoración del conocimiento logran cambios en las organizaciones teniendo como medio el aprendizaje.
- Los individuos poseen conocimiento que resulta infértil si no se procura su adecuada transmisión sobre la base de un aprendizaje organizacional.
- La transmisión de conocimiento mediante el aprendizaje organizacional redundará en la eficiencia económica y la mejora de la calidad de la gestión de la organización.
- La investigación es válida desde la perspectiva de los objetivos planteados porque permitirá
 - valorar la confiabilidad del instrumento validado aplicado a una organización de alcance nacional y del sector gubernamental, como la Administración Tributaria Peruana.

- identificar si la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional favorecen el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana.

1.2.7 Antecedentes

De la búsqueda realizada en la Internet, se comprobó que, con una antigüedad menor a los cinco años, se encuentran 896 documentos de contenido académico revisado por pares bajo la frase “aprendizaje organizacional”; al ingresar la frase como “*organizational learning*”, el número se incrementa a los 42.608 documentos. Al respecto, el mayor porcentaje de documentos tratan sobre negocios, otros sobre economía y otros sobre educación, lo que conduce a pensar que el tema es de interés para las organizaciones empresariales y públicas que perciben el aprendizaje organizacional como una alternativa de creación de valor.

De los documentos revisados, se puede afirmar que lo importante en las organizaciones es ser capaces de aprender de manera continua al generar nuevos conocimientos, transmitirlos y aplicarlos (enfoque dinámico) y no solo acumular conocimiento (enfoque estático) (Real *et al.* 2006); es así que el aprendizaje es un proceso iterativo que permite adaptar y cambiar su entorno creciente en actividad y variedad (Hedberg 1981).

El aprendizaje organizacional es un proceso que se sustenta en el aprendizaje individual, mediante el cual una entidad, pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, a fin de adaptarse a su cambiante entorno o transformarlo, todo ello según su nivel de desarrollo (Castañeda y Fernández 2007). El aprendizaje organizacional en la Administración Pública contribuye al logro de sus funciones a través de la reducción de los costos de desarrollar soluciones varias veces, identificando y repitiendo las buenas prácticas y protegiéndolas de los efectos negativos de la rotación de personal (Sánchez y Morrison-Saunders 2011). La administración que aprende genera oportunidades para que los individuos y los grupos pongan el conocimiento en acción (Rodríguez 2005). Una Administración Pública inteligente, que aprende, debe incentivar mecanismos de recopilación de información de la sociedad y del entorno en general, pero es importante generar ideas que la mantengan conectada a la realidad de esta (Martín Castilla 2005).

El desafío para esta investigación es comprobar que existen condiciones para el aprendizaje organizacional que favorecen el aprendizaje organizacional, tales como la cultura del aprendizaje

organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional (Castañeda 2015) en el ámbito de la Administración Tributaria Peruana.

La primera condición es la cultura del aprendizaje organizacional. La cultura de una organización orientada al aprendizaje está conformada por el conjunto de técnicas e instrumentos utilizados para manejar la realidad y adaptarse a ella, las cuales en conjunto constituyen el *know-how* de la organización, basado en conocimiento técnico muy concreto, susceptible de ser motivo de patentes de fabricación, así como elementos intangibles que caracterizan de forma clara una organización (Choo 1999). La cultura de aprendizaje organizacional se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad (Mc Dermott y O'Dell 2001); según Castañeda (2015), algunos otros indicadores de una cultura del aprendizaje organizacional son la participación activa de los trabajadores (Fiol 1991), la colaboración (Goodman y Darr 1998) y la confianza (Hinds y Pfeffer 2003; Unselt *et al.* 2005; Evans y Wolf 2005; Kelly 1997; Empson 2001). Finalmente, cuando los superiores comparten conocimiento, se incrementa la probabilidad de que los miembros de una organización lo hagan (Castañeda 2015).

La segunda condición para el aprendizaje organizacional es la formación, la cual está relacionada con el cambio organizacional de forma vital para sostener los procesos de transformación en una compañía y las personas (Yahya y Goh 2002). La formación y la capacitación se convierten en una condición que contribuye a alcanzar la visión organizacional (Ulrich 1998); una organización que aprende es una organización que obtiene éxito en la creación, la adquisición, la aplicación y el cultivo del conocimiento (Alcover *et al.* 2004); entonces, la formación es un proceso que facilita que los trabajadores aprendan, en tanto sus aprendizajes estén alineados con el conocimiento clave para lograr objetivos organizacionales, de modo que la organización aprende (Castañeda 2015).

La tercera condición para el aprendizaje organizacional es la claridad estratégica; para ello se debe tener en cuenta que la visión y el propósito, alineados con el pensamiento sistémico, son esenciales para las organizaciones que desean desarrollar su potencial; así, el éxito de las organizaciones implica seguir objetivos, misión y valores que se compartan por todos (Garzón 2006). En ese sentido, la claridad estratégica se refiere a la capacidad directiva para formular una estrategia competitiva, alineada con la cultura y estructura de la organización que debe ser comunicada a los integrantes de la organización y brindar las condiciones para su implementación (Lado y Wilson 1994). Por ello, al conocer la estrategia organizacional, los trabajadores se motivan y contribuyen con su logro (Wright 2007).

La cuarta y última condición para el aprendizaje organizacional que se tratará es el soporte organizacional; al respecto, los directivos deben proveer los recursos de soporte a fin de garantizar la transferencia de conocimiento (Elliot 1997), de modo tal que la capacidad tecnológica y estructural de la organización contribuyan a compartir el conocimiento (Yang y Chen 2007). En ese contexto, el soporte organizacional se define como la disponibilidad en la entidad de tecnologías de información y comunicación, *software*, computadores, infraestructura y recursos que apoyan el compartir el conocimiento; no se incluye el apoyo humano para compartir conocimiento, por ejemplo, el respaldo de los jefes, el cual está incluido en la variable cultura del aprendizaje organizacional (Castañeda 2015).

En resumen, en el ámbito de la Administración Tributaria Peruana, sobre la base de la revisión teórica, se contrastará que el aprendizaje organizacional se ve influenciado por cuatro condiciones: la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional.

Concretamente, la Administración Tributaria Peruana, que en esta investigación se ve representada por la Superintendencia de Aduanas y de Administración Tributaria, se concentra en dotar al Estado de los recursos necesarios para sus fines. Lo relevante en su actual situación es que su gestión se basa en metas e indicadores de desempeño, y brinda mayor interés a las dimensiones cualitativas de la gestión; la Administración Tributaria Peruana requiere de los resultados de esta investigación para efectuar el impulso necesario a las acciones que permitan establecer planes de acción en búsqueda de la eficiencia y reconocimiento con el entorno en el que se desarrolla.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se describe la metodología que guio la presente investigación, detallando el diseño, la muestra, el instrumento y el procedimiento de recolección. Se concluye con los análisis estadísticos que permitieron obtener los resultados y comentarlos.

1. Diseño de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance explicativo, pues trata de determinar si el aprendizaje organizacional se ve influenciado por cuatro condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional (Castañeda 2015) en el ámbito de la Administración Tributaria Peruana.

Su diseño es no experimental – transversal o transaccional (Hernández *et al.* 2010), ya que no se han manipulado las variables y la recolección de datos se realiza en un solo periodo.

2. Muestra

La investigación se llevó a cabo en la Administración Tributaria Peruana, organización que se halla conformada por 11.517 colaboradores; al ser una organización principalmente profesionalizada, se optó por reducir la población a los colaboradores profesionales que llegan a 9.029 colaboradores. La selección fue probabilista con muestreo estratificado proporcionado por cada región de manera proporcional al universo.

Para la realización de la investigación, se conformó una muestra por conveniencia y se envió la encuesta a 645 colaboradores siguiendo como criterio base mantener la proporcionalidad de participación según la región en la que se halle asignado el colaborador. 369 colaboradores respondieron de manera correcta.

A continuación se presenta el cálculo teórico de la muestra bajo la fórmula $n = \frac{p*q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p*q}{N}}$

El tamaño de la muestra, con un intervalo de confianza del 95%, un error probabilístico de $\pm 0,05$, una probabilidad de ocurrencia y complemento de 0,5, es de 369 cuestionarios válidos.

En cuanto a las características sociodemográficas y organizacionales de los participantes en el estudio, se verifican en la Tabla 3.

Tabla 3. Descripción de los datos sociodemográficos de la muestra

| Variable | Distribución | | | |
|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|------------------|
| Sexo | Hombre | Mujer | | |
| | 56,6% | 43,4% | | |
| Estado civil | Soltero | Casado o conviviente | Divorciado | Viudo |
| | 32,8% | 60,5% | 6,2% | 0,5% |
| Negocio | Tributos Aduaneros | Tributos Internos | | |
| | 25,5% | 74,5% | | |
| Grupo Ocupacional | Colaborador | Directivo | Asesor | |
| | 83,7% | 16,3% | 0% | |
| Tiempo de servicios | De 0 a 10 años | De 11 a 20 años | De 21 a 30 años | De 31 años a más |
| | 49,1% | 17,9% | 27,3% | 5,7% |
| Ubicación geográfica | Lima y Callao | Región sur | Región norte | Región centro |
| | 65,9% | 14,6% | 12,7% | 6,8% |
| Tipo de oficina | Intendencia | Oficina Zonal | Ag. postal o Ag. aduanera | Otra |
| | 83,2% | 5,1% | 0,3% | 11,4% |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Instrumentos de medición

Se aplicaron dos instrumentos: la ficha de datos sociodemográficos y el cuestionario desarrollado por Castañeda (2015), mediante el cual se validó la relación entre las cuatro condiciones para el aprendizaje organizacional (la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional) y el aprendizaje organizacional (individual, grupal y organizacional).

3.1 Ficha de datos sociodemográficos

Fue elaborada con el objetivo de recoger información de los participantes de la muestra bajo los siguientes siete aspectos sociodemográficos: sexo, estado civil, negocio en el que trabaja, grupo ocupacional, tiempo de servicios, ubicación geográfica actual y tipo de oficina en que labora, de respuesta cerrada.

3.2 Cuestionario de condiciones del aprendizaje organizacional y aprendizaje organizacional

El instrumento utilizado en la investigación es el desarrollado por Castañeda (2015), mediante el cual se validó la relación entre las cuatro condiciones para el aprendizaje organizacional (la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional), y el aprendizaje organizacional (individual, grupal y organizacional). La versión final del instrumento consta de veintiocho ítems distribuidos de la siguiente manera: cuatro de cultura del aprendizaje organizacional, cuatro de formación, cinco de claridad estratégica y cinco de soporte organizacional. La escala de aprendizaje organizacional tiene diez ítems distribuidos así: cuatro del nivel individual, tres del nivel grupal y tres del nivel organizacional. El análisis de los datos del instrumento se realizó con SPSS versión 20. El cuestionario considera la evaluación sobre la base de una escala de Likert de 5 puntos que va desde nunca hasta muy frecuentemente. Los cuestionarios se hallan formulados en español.

4. Procedimiento de recolección de datos

Posteriormente, los datos recolectados fueron codificados e ingresados en una base de datos general en Excel, y se realizó el análisis descriptivo y estadístico, que es insumo para el sistema SPSS.

5. Análisis estadístico

5.1 Análisis de confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento aplicado fue obtenida utilizando el método de consistencia interna con el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Se realizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov con el objetivo de determinar la distribución de la normalidad de datos; con base en los resultados, se utilizaron la media y la desviación estándar.

5.3 Análisis de correlacional

La correlación de Rho de Spearman permitió evaluar el nivel de asociación entre las dimensiones de las condiciones organizacionales (la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional) y el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana, estadístico no paramétrico utilizado al tratarse de una distribución de las variables no normales.

5.4 Análisis de comparaciones

Al realizar las comparaciones de las variables sociodemográficas y las organizacionales, además de tratarse de una distribución de las variables no normales, se utilizaron los estadísticos no paramétricos U de Mann-Whitney al comparar dos grupos y Kruskal-Wallis cuando se compare más de dos de ellos.

Capítulo IV. Resultados y discusión

1. Confiabilidad del instrumento

En la Tabla 4, se presenta el análisis de la confiabilidad del instrumento aplicado. En ese sentido, la única dimensión que no supera el valor mínimo aceptable (0,70) es el nivel individual del aprendizaje organizacional; sin embargo, la variable aprendizaje organizacional, la cual considera las tres dimensiones (individual, grupal y organizacional), presenta el valor del Alfa de Cronbach de 0.773, por lo cual es aceptable. Lo mismo ocurre en el caso de las cuatro condiciones del aprendizaje.

Tabla 4. Confiabilidad del instrumento

| | N° ítems | α |
|--|----------|----------|
| Aprendizaje organizacional | 10 | 0,773 |
| Nivel individual | 4 | 0,425 |
| Nivel grupal | 3 | 0,838 |
| Nivel organizacional | 3 | 0,763 |
| Claridad estratégica | 5 | 0,843 |
| Cultura del aprendizaje organizacional | 4 | 0,858 |
| Formación | 4 | 0,758 |
| Soporte organizacional | 5 | 0,870 |

Nota: α =Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia, 2017

2. Análisis descriptivo

En la Tabla 5, se presentan los estadísticos descriptivos de las variables analizadas, entre estos, el rango de amplitud de los puntajes de cada variable, puntaje mínimo y máximo en cada caso; la media o puntaje promedio; la mediana que representa el valor que se encuentra inmediatamente por encima del 50% de la muestra; y la desviación estándar, que indica la variación promedio de los puntajes. Además, se pueden observar los valores de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov y su respectivo nivel de significación (sig.); en todas las variables, estos valores son menores a 0.05, lo cual indica que todas las variables no se ajustan a la distribución normal. Por lo anterior, la prueba de hipótesis de las correlaciones se realizará con el estadístico no paramétrico Rho de Spearman para todos los casos.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos y prueba de normalidad

| | R | Min | Max | M | Med | DS | K-S | Sig. |
|---------------------------------------|----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aprendizaje organizacional | 27 | 23 | 50 | 35,53 | 35.00 | 4,628 | 0,086 | 0,00 |
| Nivel individual | 12 | 8 | 20 | 13,76 | 14.00 | 2,136 | 0,124 | 0,00 |
| Nivel grupal | 11 | 4 | 15 | 11,66 | 12.00 | 1,842 | 0,200 | 0,00 |
| Nivel organizacional | 11 | 4 | 15 | 10,11 | 10.00 | 1,969 | 0,122 | 0,00 |
| Claridad estratégica | 16 | 9 | 25 | 17,57 | 17.00 | 3,322 | 0,088 | 0,00 |
| Cultura de aprendizaje organizacional | 16 | 4 | 20 | 11,39 | 11.00 | 3,011 | 0,103 | 0,00 |
| Formación | 13 | 7 | 20 | 13,47 | 13.00 | 2,642 | 0,088 | 0,00 |
| Soporte organizacional | 19 | 6 | 25 | 15,96 | 16.00 | 3,407 | 0,094 | 0,000 |

Nota: R=Rango, Min=Mínimo, Max=Máximo, M=Media, Med=Mediana, DS=Desviación Estándar, K-S=Kolmogorov Smirnov, Sig.=Nivel de significación para la prueba de Kolmogorov Smirnov

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Análisis de correlaciones

En la Tabla 6, se muestran las correlaciones entre cada una de las cuatro condiciones del aprendizaje (claridad estratégica, cultura del aprendizaje organizacional, formación y soporte organizacional) con el aprendizaje organizacional y sus tres dimensiones. Para ello, se ha utilizado el estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados a nivel general indican que en todos los casos se encuentran correlaciones estadísticamente significativas ($p < 0.01$). Especificando, la claridad estratégica correlaciona de forma significativa y positiva con el aprendizaje organizacional y con sus tres niveles (individual, grupal y organizacional). Asimismo, la cultura del aprendizaje organizacional correlaciona de forma significativa y positiva con el aprendizaje organizacional y también sus tres niveles (individual, grupal y organizacional). De la misma manera, la formación correlaciona de forma significativa y positiva con el aprendizaje organizacional y con sus tres niveles (individual, grupal y organizacional). Finalmente, el soporte organizacional correlaciona de forma significativa y positiva con el aprendizaje organizacional y a su vez con sus tres niveles (individual, grupal y organizacional). De esta manera, en este nivel de análisis se puede concluir que los evaluados que presentan en mayor medida las condiciones del aprendizaje organizacional (claridad estratégica, cultura del aprendizaje organizacional, formación y soporte organizacional) tienden a presentar mayor aprendizaje organizacional a nivel general y en sus tres aspectos (individual, grupal y organizacional).

Tabla 6. Correlaciones entre las condiciones del aprendizaje con el aprendizaje organizacional y sus dimensiones

| | | Aprendizaje organizacional | Nivel individual | Nivel grupal | Nivel organizacional |
|--|-----|----------------------------|------------------|--------------|----------------------|
| Claridad estratégica | Rho | ,559** | ,302** | ,403** | ,594** |
| | sig | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Cultura del aprendizaje organizacional | Rho | ,607** | ,339** | ,443** | ,638** |
| | sig | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Formación | Rho | ,551** | ,246** | ,416** | ,633** |
| | sig | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Soporte organizacional | Rho | ,582** | ,246** | ,439** | ,659** |
| | sig | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | | 369 | 369 | 369 | 369 |

Nota: Rho=Coficiente de correlación de Spearman, sig=nivel de significación para el coeficiente de correlación de Spearman, **=significación menor a 0.01
Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Prueba de normalidad para las comparaciones por variables sociodemográficas

En la Tabla 7, se presenta el análisis de la normalidad para las cuatro condiciones del aprendizaje según las distintas variables sociodemográficas (sexo, estado civil, negocio en el que trabaja, grupo ocupacional, tiempo de servicio, ubicación geográfica y tipo de oficina en la que labora). Cabe anotar que los valores p (sig.) mayores a 0,05 indican que dicha distribución se ajusta a la normalidad estadística; asimismo, en el caso de que todos los grupos que son comparados se ajusten a la vez a la distribución normal, se utilizarán estadísticos paramétricos; de lo contrario, se utilizarán estadísticos no paramétricos. Por lo anterior, se concluye que todas las pruebas de hipótesis se realizarán únicamente con estadísticos no paramétricos U de Mann-Whitney para la comparación de dos grupos, y Kruskal-Wallis para la comparación de más de dos grupos, puesto que, en ninguno de los casos, todos los grupos, de ser comparados en cada condición, se ajustan a la vez a la distribución normal.

Tabla 7. Prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para las comparaciones por variables sociodemográficas

| Variable socio demográfica | Grupo | Kolmogorov-Smirnov | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|----------------------|------|--------------------------------|------|-----------|------|------------------------|------|
| | | Claridad estratégica | | Cultura aprend. organizacional | | Formación | | Soporte organizacional | |
| | | Estad | Sig. | Estad | Sig. | Estad | Sig. | Estad | Sig. |
| Sexo | Hombre | ,095 | ,000 | ,091 | ,000 | ,099 | ,000 | ,098 | ,000 |
| | Mujer | ,083 | ,009 | ,117 | ,000 | ,086 | ,005 | ,098 | ,001 |
| Estado civil | Casado/conviviente | ,102 | ,000 | ,117 | ,000 | ,113 | ,000 | ,112 | ,000 |
| | Divorciado | ,106 | ,200 | ,096 | ,200 | ,126 | ,200 | ,180 | ,052 |
| | Soltero | ,107 | ,002 | ,117 | ,000 | ,118 | ,000 | ,076 | ,083 |
| | Viudo | ,260 | ,000 | ,260 | ,000 | ,260 | ,000 | ,260 | ,000 |
| Negocio en el que trabaja | Tributos aduaneros | ,107 | ,009 | ,134 | ,000 | ,112 | ,005 | ,090 | ,057 |
| | Tributos internos | ,091 | ,000 | ,093 | ,000 | ,103 | ,000 | ,095 | ,000 |
| Grupo ocupacional | Colaborador | ,098 | ,000 | ,087 | ,000 | ,093 | ,000 | ,077 | ,000 |
| | Directivo | ,129 | ,015 | ,197 | ,000 | ,106 | ,092 | ,177 | ,000 |
| | De 0 a 10 años | ,096 | ,000 | ,093 | ,001 | ,111 | ,000 | ,093 | ,001 |
| Tiempo de servicio | De 11 a 20 años | ,104 | ,072 | ,130 | ,008 | ,103 | ,078 | ,105 | ,067 |
| | De 21 a 30 años | ,113 | ,003 | ,118 | ,001 | ,137 | ,000 | ,148 | ,000 |
| | De 31 años a más | ,164 | ,143 | ,165 | ,141 | ,136 | ,200 | ,113 | ,200 |
| Ubicación geográfica | Lima y Callao | ,096 | ,000 | ,105 | ,000 | ,085 | ,000 | ,117 | ,000 |
| | Región Centro | ,198 | ,013 | ,120 | ,200 | ,173 | ,051 | ,140 | ,200 |
| | Región Norte | ,198 | ,000 | ,140 | ,022 | ,163 | ,003 | ,090 | ,200 |
| Tipo de oficina donde labora | Región Sur | ,115 | ,072 | ,139 | ,011 | ,093 | ,200 | ,132 | ,021 |
| | Intendencia | ,087 | ,000 | ,112 | ,000 | ,091 | ,000 | ,100 | ,000 |
| | Oficina zonal | ,253 | ,002 | ,218 | ,018 | ,198 | ,048 | ,158 | ,200 |
| | Otra | ,129 | ,069 | ,106 | ,200 | ,102 | ,200 | ,093 | ,200 |

Nota: Estad=valor de Kolmogorov Smirnov, sig.= nivel de significación de la prueba Kolmogorov Smirnov.
Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Comparaciones de las condiciones para el aprendizaje organizacional según variables sociodemográficas

En la Tabla 8, se presenta la prueba U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según sexo. Así, en ninguna de las condiciones el nivel de significación (sig.) es menor a 0,05, por lo cual se puede afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones según sexo.

Tabla 8. Prueba de U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según sexo

| | | Claridad estratégica | Cultura aprend. organizacional | Formación | Soporte organizacional |
|-------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------|-----------|------------------------|
| Medias para | Hombre | 17,55 | 11,45 | 13,51 | 16,00 |
| sexo | Mujer | 17,59 | 11,32 | 13,42 | 15,91 |
| | U de Mann-Whitney | 16655,500 | 16281,500 | 16431,000 | 16467,000 |
| | Sig. asintót. (bilateral) | ,949 | ,664 | ,774 | ,802 |

Nota: sig.= nivel de significación para la prueba U de Mann-Whitney.
Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la Tabla 9, se presenta la prueba Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según estado civil. De esta manera, en ninguna de las condiciones el nivel de significación (sig.) es menor a 0,05, por lo cual se puede afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones según estado civil.

Tabla 9. Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según estado civil

| | | Claridad estratégica | Cultura aprend. organizacional | Formación | Soporte organizacional |
|--------|--------------------|-------------------------|--------------------------------------|-----------|---------------------------|
| Media | Casado/conviviente | 17,59 | 11,20 | 13,36 | 15,91 |
| por | Divorciado | 16,22 | 10,43 | 13,04 | 14,74 |
| estado | Soltero | 17,77 | 11,91 | 13,73 | 16,26 |
| civil | Viudo | 18,00 | 12,50 | 14,50 | 17,00 |
| | Kruskal-Wallis | 4,109 | 6,775 | 3,080 | 2,886 |
| | Sig. asintót. | ,250 | ,079 | ,379 | ,410 |

Nota: sig.= nivel de significación para la prueba Kruskal-Wallis.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la Tabla 10, se presenta la prueba U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según negocio en el que trabaja. De esta forma, en ninguna de las condiciones el nivel de significación (sig.) es menor a 0,05, por lo cual se puede afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones según el negocio en el que trabaja.

Tabla 10. Prueba de U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según negocio en el que trabaja

| | | Claridad estratégica | Cultura aprend. organizacional | Formación | Soporte organizacional |
|-------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-----------|---------------------------|
| Media por negocio | Tributos aduaneros | 18,03 | 11,31 | 13,63 | 16,40 |
| en el que trabaja | Tributos internos | 17,41 | 11,42 | 13,41 | 15,80 |
| | U de Mann-Whitney | 11580,000 | 12187,500 | 12192,500 | 11799,500 |
| | Sig. asintót. (bilateral) | ,130 | ,406 | ,409 | ,205 |

Nota: sig.= nivel de significación para la prueba U de Mann-Whitney.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la Tabla 11, se presenta la prueba U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según grupo ocupacional. En ninguna de las condiciones el nivel de significación (sig.) es menor a 0,05, por lo cual se puede afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones según grupo ocupacional.

Tabla 11. Prueba de U de Mann-Whitney para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según grupo ocupacional

| | | Claridad estratégica | Cultura aprend. organizacional | Formación | Soporte organizacional |
|------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-----------|---------------------------|
| Media para grupo | Colaborador | 17,51 | 11,30 | 13,42 | 15,98 |
| ocupacional | Directivo | 17,85 | 11,88 | 13,73 | 15,83 |
| | U de Mann-Whitney | 8588,500 | 8301,000 | 8601,000 | 8987,000 |
| | Sig. asintót. (bilateral) | ,365 | ,197 | ,373 | ,707 |

Nota: sig.= nivel de significación para la prueba U de Mann-Whitney.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la Tabla 12, se presenta la prueba Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según tiempo de servicio. Así, se observa que en todas las condiciones el nivel de significación (sig.) es menor a 0,05, por lo cual se puede afirmar que sí existen diferencias estadísticamente significativas en las condiciones para el aprendizaje según tiempo de servicio. Especificando, en el caso de claridad estratégica es el grupo de 31 años a más el que presenta una media mayor (18,81), lo que indica que es este el que mantiene mayor claridad estratégica. En el caso de cultura de aprendizaje organizacional, es el grupo de 0 a 10 años el que tiene la media mayor (12,14), y es el grupo con mayor cultura de aprendizaje. Además, es el grupo de 0 a 10 años aquel que tiene una media mayor (14,08) en cuanto a la formación. Finalmente, en el caso de soporte organizacional, es el grupo de 0 a 10 años el que tiene la media mayor (16,80).

Tabla 12. Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según tiempo de servicio

| | | Claridad estratégica | Cultura aprend. organizacional | Formación | Soporte organizacional |
|------------|------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------|---------------------------|
| Media para | de 0 a 10 años | 18,20 | 12,14 | 14,08 | 16,80 |
| tiempo de | de 11 a 20 años | 16,67 | 10,59 | 12,44 | 15,12 |
| servicio | de 21 a 30 años | 16,75 | 10,61 | 13,05 | 14,97 |
| | de 31 años a más | 18,81 | 11,24 | 13,43 | 16,05 |
| | Kruskal-Wallis | 18,754 | 20,826 | 20,484 | 20,718 |
| | Sig. asintót. | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Nota: sig.= nivel de significación para la prueba Kruskal-Wallis.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la Tabla 13, se presenta la prueba Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según ubicación geográfica. Así, se observa que, en las condiciones de claridad estratégica y cultura del aprendizaje organizacional, el nivel de significación (sig.) es menor a 0,05, por lo cual se puede afirmar que en estos casos sí existen diferencias estadísticamente según su ubicación geográfica. Especificando, en el caso de claridad estratégica, es el grupo de la región centro aquel que presenta una media mayor (19,44), lo que indica que es este el que mantiene mayor claridad estratégica. En el caso de cultura del aprendizaje

organizacional, es el grupo de la región norte el que tiene la media mayor (12.34), y es el grupo con mayor cultura del aprendizaje organizacional.

Tabla 13. Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según ubicación geográfica

| | | Claridad estratégica | Cultura aprend. organizacional | Formación | Soporte organizacional |
|--------------------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------|---------------------------|
| Media por ubicación geográfica | Lima y Callao | 16,99 | 11,12 | 13,34 | 15,80 |
| | Región Centro | 19,44 | 12,20 | 14,48 | 17,12 |
| | Región Norte | 18,72 | 12,34 | 14,15 | 16,30 |
| | Región Sur | 18,28 | 11,44 | 13,00 | 15,81 |
| Kruskal-Wallis | | 27,105 | 10,512 | 6,551 | 4,064 |
| Sig. asintót. | | ,000 | ,015 | ,088 | ,255 |

Nota: sig.= nivel de significación para la prueba Kruskal-Wallis.
Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la Tabla 14, se presenta la prueba Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según el tipo de oficina donde labora. Se observa que, en la condición de cultura del aprendizaje organizacional, el nivel de significación (sig.) es menor a 0,05, por lo cual se puede afirmar que sí existen diferencias estadísticamente según el tipo de oficina en esta variable. Así, son los evaluados de la oficina zonal quienes presentan la media mayor (12,89).

Tabla 14. Prueba de Kruskal-Wallis para la comparación de las condiciones para el aprendizaje organizacional según el tipo de oficina donde labora

| | | Claridad estratégica | Cultura aprend. organizacional | Formación | Soporte organizacional |
|---|---------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------|---------------------------|
| Medias de los tipos de oficina donde labora | Intendencia | 17,47 | 11,44 | 13,35 | 15,90 |
| | Oficina zonal | 19,05 | 12,89 | 14,53 | 16,79 |
| | Otra oficina | 17,60 | 10,37 | 13,84 | 16,00 |
| Kruskal-Wallis | | 5,018 | 9,388 | 4,079 | 2,135 |
| Sig. asintót. | | ,081 | ,009 | ,130 | ,344 |

Nota: sig.= nivel de significación para la prueba de Kruskal-Wallis.
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Es una propuesta aceptada que las organizaciones deben tener entre sus prioridades comprometer una parte de sus recursos en el desarrollo del aprendizaje; de no hacerlo la consecuencia es tender a la desaparición (Nevis *et al.* 1995), puesto que este proceso posibilita la adquisición y creación de conocimiento institucional (Easterby-Smith y Lyles 2011), y permite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno apoyado en el nivel de desarrollo de los trabajadores (Castañeda *et al.* 2005). Así, se puede afirmar que las cuatro condiciones organizacionales propuestas, es decir, la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional, favorecen el aprendizaje organizacional incrementándolo en la proporción que las condiciones lo faciliten.

La cultura del aprendizaje organizacional entendida como la identificación de los miembros de la organización y que a su vez los diferencia de las otras organizaciones (Garzón y Fisher 2009) incide en el punto relevante de la investigación, permitiendo distinguir los componentes de la cultura del aprendizaje organizacional, tales como la innovación, el intercambio de conocimiento y el reconocimiento de los trabajadores a través del apoyo de los líderes (Gupta y Govindarajan 2000) que favorecen el aprendizaje organizacional.

La formación es una condición que contribuye con la visión organizacional (Ulrich 1998) al interrelacionar la capacitación y la actualización en el trabajo, como se ha demostrado en esta investigación; deja ese papel reactivo de permanencia en el entorno que caracteriza a las organizaciones burocráticas (Swieringa y Wierdsma 1992), lo que favorece el aprendizaje organizacional.

La claridad estratégica pensada como la capacidad directiva para formular una estrategia competitiva, alineada con la cultura y la estructura de la organización (Lado y Wilson 1994), expresada al comunicar la visión, la misión y las metas anuales a los trabajadores permitirá incrementar los resultados organizacionales (McDermott y O'Dell 2001) a través del aprendizaje organizacional.

El soporte organizacional se entiende como la capacidad tecnológica y estructural de la organización que contribuyen a compartir el conocimiento (Yang y Chen 2007); en ese sentido,

la investigación ha corroborado que los equipos físicos, el acceso a bases de datos y el diseño de cargos en la organización le permiten al trabajador manifestarse en la creación y transmisión de conocimiento (Kwok y Gao 2005); por ello, está demostrado que el soporte organizacional favorece el aprendizaje organizacional.

Sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, se afirma que las cuatro condiciones estudiadas se correlacionan de forma significativa y positiva con el aprendizaje organizacional. Por ello, se debe reconocer su efecto potenciador y dirigir los recursos de la organización a dichas condiciones, de modo tal que esta proceda a documentar el conocimiento, y a comunicar y a difundir su misión, su visión y sus metas anuales. Así, se genera un ambiente de entusiasmo en el que se intercambie libremente el conocimiento, se permita su uso de modo tal que la entidad se adapte oportunamente a los cambios del entorno mediante el diseño de nuevos productos o servicios, se anime a los esfuerzos que sufren traspés y se reconozcan los logros por parte de los directivos, sin dejar de lado la capacitación, la actualización y la inducción en el caso de trabajadores nuevos. Además, la organización debe dotar de equipos y *software* que sean facilitadores del flujo y transferencia de información entre los trabajadores; todas estas acciones fortalecen a la organización.

Finalmente, se concluye que el aprendizaje organizacional, contemplado como la adquisición y creación de conocimiento, es un proceso moldeable en función de las condiciones que inciden en él, tales como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional; por tanto, puede incrementarse y facilitarse.

Por otro lado, debe mencionarse que la investigación tuvo algunas limitantes. La principal fue que la muestra fue tomada de la Administración Tributaria Peruana (entidad pública). Si bien es cierto es una organización de alcance nacional con oficinas en las principales locaciones del país, el espectro de permanencia de los trabajadores va desde los cero a más de 31 años, y su negocio se basa en la recaudación, la fiscalización y la gestión tanto de los tributos internos como los aduaneros. Por tanto, los resultados no pueden ser generalizados al universo de organizaciones.

2. Recomendaciones

Las condiciones para el aprendizaje organizacional revisadas en la presente investigación, basadas en el instrumento de investigación desarrollado por el profesor Delio Ignacio Castañeda, permiten afirmar que favorecen el aprendizaje organizacional; sin embargo, queda pendiente encontrar

otras condiciones que se comporten de igual modo que las estudiadas. En el mismo sentido, otra tarea pendiente es probar estas y otras condiciones en organizaciones tanto públicas como privadas, que a su vez se desarrollen en entornos culturales distintos al peruano o multinacionales.

Plan de acción

1. Antecedentes

Entre los objetivos estratégicos institucionales 2017 – 2019 de la Administración Tributaria Peruana se tiene fortalecer la capacidad de gestión interna; sobre ese eje se busca cerrar la brecha entre el desempeño deseado y el desempeño actual de los colaboradores con el desarrollo de competencias y conocimientos a través del aprendizaje organizacional.

El modelo resultante de la investigación dio como resultado que las cuatro condiciones para el aprendizaje organizacional como son; : cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional, se correlacionan de forma significativa y positiva con el aprendizaje organizacional. Por otro lado, a nivel de las variables socio demográficas, se identificaron aspectos clave para ser considerados en el plan de mejora de la organización:

- A nivel de la variable sexo, no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones.
- A nivel de la variable estado civil, no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones.
- A nivel de la variable negocio en el que trabaja, no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones.
- A nivel de la variable grupo ocupacional, no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las condiciones.
- A nivel de la variable tiempo de servicio, sí existen diferencias estadísticamente significativas en las condiciones para el aprendizaje; es así que en el caso de claridad estratégica es el grupo de 31 años a más el que presenta una media mayor (18,81), en el caso de cultura de aprendizaje organizacional, es el grupo de 0 a 10 años el que tiene la media mayor (12,14), en cuanto a la formación es el grupo de 0 a 10 años tiene una media mayor (14,08) y finalmente, en el caso de soporte organizacional, es el grupo de 0 a 10 años el que tiene la media mayor (16,80).
- A nivel de la variable ubicación geográfica, sí existen diferencias estadísticamente significativas en dos de las condiciones para el aprendizaje; es así que en el caso de claridad estratégica, es el grupo de la región centro aquel que presenta una media mayor (19.44) y en el caso de cultura del aprendizaje organizacional, es el grupo de la región

norte el que tiene la media mayor (12.34). En la formación y soporte organizacional no existe diferencias estadísticas significativas.

- A nivel de la variable tipo de oficina, se precisa que en la condición de cultura del aprendizaje organizacional sí existen diferencias estadísticamente siendo los evaluados de la oficina zonal quienes presentan la media mayor (12,89), por el resto de condiciones no existen diferencias estadísticas significativas.

2. Diseño del plan de mejora

Los resultados de la investigación permitieron elaborar un plan de mejoras para la organización, orientado a las cuatro condiciones organizacionales que favorecen el aprendizaje organizacional, a través de acciones de capacitación para fortalecer las capacidades de los trabajadores alineadas con los objetivos estratégicos de la Administración Tributaria Peruana.

2.1. Objetivo general

Potenciar el aprendizaje de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de sus capacidades enfocados en las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional.

2.2. Objetivo específico

- Promover la transmisión de conocimiento entre los grupos ocupacionales y su participación activa en este proceso.
- Facilitar el aprendizaje del colaborador alineado con los objetivos organizacionales.
- Transmitir a los colaboradores adecuadamente la estrategia organizacional.
- Capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de los recursos tecnológicos y estructurales de la organización.

2.3. Público objetivo

El plan de mejora está orientado al personal profesional de la Administración Tributaria Peruana, conformada por 9,029 colaboradores, que pertenecen a los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 728 (6,175 colaboradores) y Decreto Legislativo N° 1057 (2,854 colaboradores).

2.4. Periodo de ejecución

El programa durará un año, desde enero a diciembre 2019.

2.5. Presupuesto

El presupuesto estimado del plan de mejora a nivel de costos directos asciende a US\$ 978,551 y el uso de recursos físicos y humanos existentes en la organización. Además, se consideran US\$ 274,136 para la adquisición de bienes vinculados directamente con el Programa de salud en el trabajo.

El valor de cada hora hombre equivalente se ha establecido en US\$ 11.39 sobre la base del nivel remunerativo medio alto y sus cargas sociales en el año 2017.

2.6. Responsable

La intervención será liderada por el Instituto de Administración Tributaria (IAT) y contará con la participación directa de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos y de los líderes de todas las superintendencias adjuntas.

2.7. Programa de mejora

A continuación, en las Tablas 15 y 16, se presenta el programa de mejora y sus detalles.

En el tenor del plan de mejora cada vez que se menciona “líneas de negocio” debe entenderse a las actividades y especialidades que desarrollan cada una de las superintendencias nacionales adjuntas.

Tabla 15. Plan para favorecer el aprendizaje organizacional del personal de la Administración Tributaria Peruana

| Objetivo General | Objetivos Específicos (factores críticos de éxito) | Entregables (resultados e impacto) | Programación de acciones que aseguren los objetivos | Métricas / Indicador | Meta (%) | Valorización (US\$) | Fechas (Q) |
|--|---|---|--|--|----------|-------------------------------------|------------|
| Potenciar el aprendizaje de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de sus capacidades enfocados en las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. | Promover la transmisión de conocimiento entre los grupos ocupacionales y su participación activa en este proceso. | Programa de sucesores de puestos claves. | <ul style="list-style-type: none"> Identificación de puestos claves en cada línea de negocio. Diseño del programa de sucesores. Difusión y ejecución del programa. Evaluación de los participantes del programa. Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del programa. Primeras sucesiones. | Porcentaje de sucesores identificados entre puestos claves determinados. | 50 | 64,060 | 1Q – 4Q |
| | | Programa mentoring “Bienvenido a SUNAT”. | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de programa Mentoring 2019. Difusión y ejecución del programa. Monitoreo por el líder de cada línea de negocios. Evaluación del programa. Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del programa. Identificación de talentos. | Porcentaje de colaboradores participantes. | 100 | Recursos propios (Presupuesto 2019) | 2Q – 4Q |
| | | Taller storytelling “La experiencia SUNAT”. | <ul style="list-style-type: none"> Diseño del programa en coordinación con el área de talento. Elaboración de la actividad. Ejecución del programa definido. Evaluación del programa. Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del programa. | Porcentaje de eventos desarrollados entre diez. | 100 | 21,112 | 2Q – 4Q |
| | | Programa “Participa, colabora y confía”. | <ul style="list-style-type: none"> Diseño del programa en coordinación con los líderes de las líneas de negocio. Difusión y ejecución del programa por cada línea de negocio. Reconociendo el <i>know-how</i> de la organización. Evaluación del programa. Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del programa. | Porcentaje de cumplimiento del programa. | 35 | 47,419 | 1Q – 4Q |

| Objetivo General | Objetivos Específicos (factores críticos de éxito) | Entregables (resultados e impacto) | Programación de acciones que aseguren los objetivos | Métricas / Indicador | Meta (%) | Valorización (US\$) | Fechas (Q) |
|--|---|--|---|--|-----------------|-------------------------------------|-------------------|
| Potenciar el aprendizaje de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de sus capacidades enfocados en las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. | Facilitar el aprendizaje del colaborador alineado con los objetivos organizacionales. | Programa de capacitación y desarrollo por líneas de negocio. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con el IAT. • Elaboración del plan de estudios por línea de negocios a desarrollar durante el año 2019. • Coordinación con las áreas para la ejecución del programa. • Difusión y ejecución del programa. • Evaluación del programa. • Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del programa. | Porcentaje de colaboradores participantes. | 50 | 136,680 | 1Q – 4Q |
| | | Monitoreo del plan general de capacitación anual (Conocimientos diferentes a los específicos por líneas de negocio). | <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del avance del plan general de capacitación anual. • Encuesta de satisfacción a los participantes. • Evaluación de los programa componentes del plan. • Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del plan. | Porcentaje de cumplimiento del plan general de capacitación. | 50 | Recursos propios (Presupuesto 2019) | 1Q – 4Q |
| | | Programa “Tus ideas son nuestras ideas”. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con los líderes de las superintendencias adjuntas. • Diseño e impresión de materiales de difusión. • Difusión del programa entre los colaboradores. • Etapa de recolección de ideas via plataforma de IAT. • Evaluación de las ideas obtenidas. • Reconocimiento a las mejores ideas. • Implementación de las propuestas viables. | Porcentaje de ideas recabadas sobre novecientas. | 100 | 36,500 | 1Q – 2Q |
| | | Programa “Si lo piensas, escríbelo”. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con los líderes de las líneas de trabajo. • Diseño e impresión de materiales de difusión. | | | | |

| Objetivo General | Objetivos Específicos (factores críticos de éxito) | Entregables (resultados e impacto) | Programación de acciones que aseguren los objetivos | Métricas / Indicador | Meta (%) | Valorización (US\$) | Fechas (Q) |
|--|---|--|---|--|-----------------|----------------------------|-------------------|
| Potenciar el aprendizaje de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de sus capacidades enfocados en las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. | Facilitar el aprendizaje del colaborador alineado con los objetivos organizacionales. | Programa “Si lo piensas, escríbelo”. | <ul style="list-style-type: none"> • Difusión del programa entre los colaboradores. • Adaptación de las áreas de trabajo para el programa (paredes vivas). • Evaluación de las ideas. • Publicación de las mejores ideas. • Implementación de las propuestas viables. | Porcentaje de utilización de pizarras implementadas. | 100 | 47,500 | 3Q – 4Q |
| | | Focus group “Aprendo y pongo en práctica”. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa de focus group y selección del personal a convocar. • Invitación a participar en un ambiente diferente, acogedor y generador de ideas. • Discusión: ¡Aprender y algo más! y ¿Y ahora que hacemos?. • Evaluación de resultados. • Conclusiones como insumo para la formulación o mejora de programas de capacitación. | Porcentaje de colaboradores participantes entre noventa. | 100 | 24,700 | 1Q – 4Q |
| | Transmitir a los colaboradores adecuadamente la estrategia organizacional. | Aplicación de encuesta para medir la claridad estratégica. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de encuesta para la medición de la claridad estratégica (referencia Instrumento de la Cultura Organizacional y Competitividad – ICOC). • Aplicación de encuesta a grupo de control. • Análisis de resultados por variables socio-demográficas. | Porcentaje de encuestas válidas entre 369. | 100 | 16,500 | 1Q |
| | | Focus group de indagación. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa de focus group y selección del personal a convocar. • Invitación a participar en un ambiente diferente, acogedor y generador de ideas. • Discusión: ¿Quiénes somos hoy, quiénes seremos mañana? y ¿Cómo me identifico con mi organización? • Evaluación de resultados. • Conclusiones como insumo para la cultura de la organización. | Porcentaje de colaboradores participantes entre noventa. | 100 | 24,700 | 1Q – 2Q |

| Objetivo General | Objetivos Específicos (factores críticos de éxito) | Entregables (resultados e impacto) | Programación de acciones que aseguren los objetivos | Métricas / Indicador | Meta (%) | Valorización (US\$) | Fechas (Q) |
|--|---|---|---|--|-----------------|-------------------------------------|-------------------|
| Potenciar el aprendizaje de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de sus capacidades enfocados en las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. | Transmitir a los colaboradores adecuadamente la estrategia organizacional. | Programa “Somos Sunat”. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con la Intendencia Nacional de Recursos Humanos. • Diseño e impresión de materiales de difusión. • Difusión del programa entre los colaboradores. • Realización de eventos. • Medición de respuestas al evento motivacional. • Implementación de medidas. | Porcentaje de eventos realizados por sede entre tres. | 100 | 157,180 | 1Q – 4Q |
| | | Programa “El colaborador emblemático”. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con la Intendencia Nacional de Recursos Humanos. • Diseño e impresión de materiales de difusión. • Comité directivo encargado de selección por sede. • Evento de reconocimiento. • Medición de respuestas al evento motivacional. • Implementación de medidas. | Porcentajes de colaboradores elegidos entre número de sedes. | 100 | Recursos propios (Presupuesto 2019) | 2Q |
| | Capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de los recursos de tecnológicos y estructurales de la organización | Aplicación de encuesta para relevar la problemática. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de encuesta para la medición del grado de recursos tecnológicos de la organización [referencia: conceptos de Baldwin y Sabourin (2001)]. • Aplicación de encuesta a grupo de control. • Análisis de resultados por línea de negocios. | Porcentaje de encuestas válidas entre 369. | 100 | 16,500 | 1Q |
| | | Programas de capacitación y desarrollo en sistemas SUNAT. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con el IAT e INSI. • Elaboración del plan de estudios en base a recursos tecnológicos (software y hardware) por línea de negocios. | | | | |

| Objetivo General | Objetivos Específicos (factores críticos de éxito) | Entregables (resultados e impacto) | Programación de acciones que aseguren los objetivos | Métricas / Indicador | Meta (%) | Valorización (US\$) | Fechas (Q) |
|--|---|---|---|---|------------------------|----------------------------|-------------------|
| Potenciar el aprendizaje de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de sus capacidades enfocados en las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. | Capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de los recursos de tecnológicos y estructurales de la organización | Programas de capacitación y desarrollo en sistemas SUNAT. | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las áreas para la ejecución del programa. • Difusión y ejecución del programa. • Evaluación del programa. • Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del programa. | Porcentaje de colaboradores participantes. | 50 | 200,740 | 1Q – 4Q |
| | | Programa tecnología para adultos. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con el IAT e INSI. • Elaboración del plan de estudios en base a necesidades de colaboradores perfilados (ofimática básica) • Coordinación con las áreas para la ejecución del programa. • Difusión y ejecución del programa. • Evaluación del programa. • Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste del programa. | Porcentaje de colaboradores participantes entre total de colaboradores mayores de 50 años. | 50 | 184,960 | 1Q – 4Q |
| | | Programa de salud en el trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del programa en coordinación con la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Campaña de mensajes motivacionales y ejercicios a realizar a lo largo de la jornada laboral. • Campaña de dotación de elementos ergométricos. • Ejecución del programa. • Evaluación del programa. • Retroalimentación sobre la base de los resultados y ajuste de las acciones. | <p>Porcentaje de colaboradores que realizan diariamente las rutinas de distensión.</p> <p>Porcentaje de los colaboradores que cuentan con elementos ergonómicos.</p> <p>Resultados del programa (satisfacción) entre total de colaboradores</p> | 70 70 90 | 274,136 | 1Q – 4Q |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 16. Plan para favorecer el aprendizaje organizacional del personal de la Administración Tributaria Peruana: Participantes y horas hombres equivalentes por participante.

| Objetivo General | Objetivos Específicos (factores críticos de éxito) | Entregables (resultados e impacto) | Número de participantes | Horas hombre equivalentes por participante | | | |
|--|---|--|--|--|--|-----|---|
| Potenciar el aprendizaje de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de sus capacidades enfocados en las condiciones organizacionales, como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. | Promover la transmisión de conocimiento entre los grupos ocupacionales y su participación activa en este proceso. | Programa de sucesores de puestos claves. | 100 | 80 | | | |
| | | Programa mentoring “Bienvenido a SUNAT”. | 100 | Parte labor cotidiana. | | | |
| | | Taller storytelling “La experiencia SUNAT”. | 100 | 8 | | | |
| | | Programa “Participa, colabora y confía”. | 1,500 | 4 | | | |
| | Facilitar el aprendizaje del colaborador alineado con los objetivos organizacionales. | Programa de capacitación y desarrollo por líneas de negocio. | Programa de capacitación y desarrollo por líneas de negocio. | 1,000 | 24 | | |
| | | | Monitoreo del plan general de capacitación anual (Conocimientos diferentes a los específicos por líneas de negocio). | Directivos IAT y INRH | Parte labor cotidiana. | | |
| | | | Programa “Tus ideas son nuestras ideas”. | Todos los colaboradores | 0 | | |
| | | | Programa “Si lo piensas, escríbelo”. | Todos los colaboradores | 0 | | |
| | | | Focus group “Aprendo y pongo en práctica”. | 90 | 8 | | |
| | | | Transmitir a los colaboradores adecuadamente la estrategia organizacional. | Aplicación de encuesta para medir la claridad estratégica. | Aplicación de encuesta para medir la claridad estratégica. | 369 | 0 |
| | | | | | Focus group de indagación. | 90 | 8 |
| | Programa “Somos Sunat”. | 3000 | | | 4 | | |
| | Programa “El colaborador emblemático”. | Directivos integrantes del comité. | | | Parte labor cotidiana. | | |
| | Capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de los recursos de tecnológicos y estructurales de la organización | Aplicación de encuesta para relevar la problemática. | Aplicación de encuesta para relevar la problemática. | 369 | 0 | | |
| | | | Programas de capacitación y desarrollo en sistemas SUNAT. | 2,000 | 16 | | |
| | | | Programa tecnología para adultos. | 3,500 | 8 | | |
| | | | Programa de salud en el trabajo. | 4,000 | 8 | | |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Bibliografía

Alcover, C. Ma., Gil, F., y Barrasa, A. (2004). "Aprendizaje de equipo: adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje". *Psicothema*, núm. 16, p. 378-383.

Argote, L., y Miron-Spektor, E. (2011). "Organizational Learning: From Experience to Knowledge". *Organization Science*, 22(5), p. 1123-37.

Argyris, C., y Schön, D. (1978). "Organizational Learning: a Theory of Action Perspective". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77-78, p. 345-348.

Beck, Ulrich (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.

Brown, J. S., y Duguid, P. (1991). "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation". *Organization Science*, 2(1), p. 40-57.

Castañeda, D., y Pérez, A. (2005). "¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir". *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, núm. 24, p. 3-15.

Castañeda, D. I. (2010). *Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento*. Tesis no publicada. Universidad Autónoma de Madrid.

Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31, p. 62-67.

Castañeda, D. I., y Fernández, M. (2007). "Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional". *Universitas Psychológica*, 6(2), p. 245-254.

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Ciudad de México: Oxford University Press.

Crossan, M. M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution". *Academy of Management Review*, 24(3), p. 522-537.

Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

DiBella, A. (1995). "Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective". *Academy of Management Proceedings*, 1, p. 287-290.

Drucker, Peter (1959). *Landmarks of Tomorrow*. Nueva York: Harper.

Easterby-Smith, M. y Lyles, M. (2011). "The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management". En Easterby-Smith, M., y Lyles, M. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, p. 1-20. Chichester: Wiley.

Elliot, A. J. (1997). "Integrating the Classic and Contemporary Approaches to Achievement Motivation: A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Motivation". En Maher, M. L., y Pintrich, P. R. (Eds.). *Advances in Motivation and Achievement*. Vol. 10, p. 243-279. Greenwich, CT: JAI Press.

Empson, L. (2001). "Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers Between Professional Service Firms". *Human Relations*, 54(7), p. 839-854.

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.

Evans, P., y Wolf, B. (2005). "Las reglas de la colaboración". *Harvard Deusto Business Review*, dic., p. 40-49, traducción en español del artículo "Collaboration Rules", *Harvard Business Review*.

Fiol, G. (1991). *Contribución a la adquisición inductiva de conocimiento*. Tesis doctoral, Universidad de las Islas Baleares. Palma de Mallorca.

Garzón., M., y Fisher, A. (2009). "El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia". *Pensamiento y Gestión*, núm. 26, p. 238-278.

Goodman, P.S., y Darr, E. D. (1998). Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments. *MIS Quarterly*, 22(4), p. 417-440.

Gupta, A., y Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Flows within Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 21(4), p. 473-496.

Hedberg, G. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn. Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.

Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mac Graw Hill.

Hinds, P., y Pfeffer, J. (2003). "Why Organizations Don't 'Know What They Know': Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise". En Ackerman, M., Pipek, V., y Wulf, V. (Eds.). *Beyond Knowledge Management: Sharing Expertise*. Cambridge: MIT Press.

Kelly, G. J. (1997). "Research Traditions in Comparative Context: A Philosophical Challenge to Radical Constructivism". *Science Education*, 81(3), p. 355-375.

Kwok, J., y Gao, S. (2005). "Attitude toward Knowledge Sharing Behavior". *Journal of Computer Information Systems*, 46(2), p. 45-51.

Lado, A. A., y Wilson, M. C. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency – Based Perspective". *Academy of Management Review*, 19(4), p. 669-727.

Lave, J., y Wenger, E. (1991). *Aprendizaje situado. Participación legítima periférica*. Ciudad de México: Cambridge University/UNAM.

Martín Castilla, J. I. (2005). "La administración inteligente. Un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano". *Auditoría Pública*, núm. 36, p. 47-60.

Mc Dermott, R., y O'Dell, C. (2001). "Overcoming Cultural Barriers to Knowledge Sharing". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), p. 76-85.

Nevis, E. C., DiBella, A. J., y Gould, J. M. (1995). "An Evolutionary Theory of Economic Change". *Sloan Management Review*, 36(2), p. 73-85.

Nonaka, I., y Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York-Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I. y Konno, N. (1998): "The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation". *California Management Review*, 40(3), p. 40-54.

Nonaka, I. y Toyama, R. (2003). "The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process". *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, p. 2-10.

Ocasio, Wilson (2001). "How Do The Organizations Think?" En Lant, T. K. Shapira, Z. (Eds.). *Organizational Cognition. Computation and Interpretation*, p. 15-38. Nueva Jersey: LEA Publishers.

Pérez, S., Montes, J. M., y Vásquez, C. J. (2005). "Medición del aprendizaje organizativo: propuesta de una escala multidimensional". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (2), p. 159-176.

Probst, G., Raub, S., y Romhardt, K. (2001). *Administrando el conocimiento*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Real, J. C., Leal, A.G., y Roldán, J. L. (2006). "Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas y resultados empresariales". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(4), p. 9-32.

Rico, Ramón, y Fernández Ríos, Manuel (2002). “Diseño de organizaciones como proceso simbólico”. *Psicothema*, vol. 14, núm. 2, p. 415-425.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Sánchez, L. E., y Morrison-Saunders, A. (2011). “Learning about Knowledge Management for Improving Environmental Impact Assessment in a Government Agency: The Western Australian Experience”. *Journal of Environmental Management*, núm. 92, p. 2260–2271.

Smith, A. (1937). *Wealth of Nations*. Nueva York: P.F. Collier.

Souza, F., Ziviani, F., y Goulart, F. (2014). “Interseção entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional: um estudo sobre a percepção dos gerentes de projetos”. *Revista de Gestão e Projetos*, vol. 5, núm. 2, p. 51-67.

Swieringa, J., y Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization*. Wokingham: Addison-Wesley.

Unsel, A., Gleich, R., y Russo, P. (2005). *The Impact of Broken Psychological Contracts on Knowledge Sharing and the Role of Communities of Practice as Mediators*. Third EIASM Workshop on Trust within and between Organizations. Special Session II, Amsterdam.

Vera, D., y Crossan, M. (2003). “Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework”. En Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, p. 122-141. Oxford: Blackwell.

Wright, R. (2007). “Los usos del antropomorfismo”. En De Waal, F. (ed.). *Primates y filósofos. La evolución de la moral del simio al hombre*. Barcelona: Paidós.

Yahya, S., y Goh, W. K. (2002). “Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management”. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), p. 457-468.

Yang, C., y Chen, L. (2007). “Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?”. *Journal of Information Science*, 33 (1), p. 95-109.

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O., y Vertinsky, I. (2002). “The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes”. *British Journal of Management*, 13(2), p. 61-74.

Anexos

Anexo 1. Instrumento

Condiciones para el aprendizaje organizacional – SUNAT

Sección 1 de 2

Datos generales

Estimado participante:

Gracias por cooperar con este estudio. A través de este cuestionario, queremos conocer la percepción general de los colaboradores acerca del proceso de aprendizaje organizacional. Los investigadores del estudio se comprometen a utilizar la información de manera reservada: no se revelará información personal ni respuestas individuales, y el tratamiento de los datos será de manera grupal y anónima.

Sus respuestas se basarán en la experiencia acumulada en los últimos tres años; de tener menos de tres años laborando en la institución, se considerará el periodo que lleva laborando.

1. Sexo

Mujer

Hombre

2. Estado civil

Soltero

Casado / Conviviente

Divorciado

Viudo

3. Negocio en el que trabaja actualmente

Si realiza actividades en ambos negocios, señale aquel al que le dedicó el mayor tiempo en los últimos tres años

Tributos Aduaneros

Tributos Internos

4. Grupo ocupacional

Colaborador

Directivo

Asesor

5. Tiempo de servicios

De 0 a 10 años

De 11 a 20 años

De 21 a 30 años

De 31 años a más

6. Ubicación geográfica actual

Lima y Callao

Región Sur (Ayacucho, Apurímac, Arequipa, Puno, Cuzco, Madre de Dios, Moquegua y Tacna)

Región Norte (Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, San Martín, Amazonas e Iquitos)

Región Centro (Ancash, Huánuco, Huancavelica, Ica, Pasco, Junín y Ucayali)

7. Tipo de oficina en que labora
Intendencia
Oficina zonal
Agencia postal o Agencia aduanera
Otra

Sección 2 de 2

Sección datos

En este cuestionario NO hay respuestas correctas o incorrectas. Todos los datos consignados a continuación son de carácter CONFIDENCIAL, por lo que te agradecemos responder con total sinceridad. La escala de respuestas es la siguiente:

- 1 : nunca
2 : casi nunca
3: algunas veces
4: frecuentemente
5: muy frecuentemente

1. Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.

1 2 3 4 5
nunca muy frecuentemente

2. En esta entidad, las personas aprenden ensayando y probando.

1 2 3 4 5
nunca muy frecuentemente

3. Esta organización ofrece a los trabajadores oportunidades de desarrollo de sus habilidades para realizar su trabajo.

1 2 3 4 5
nunca muy frecuentemente

4. En esta organización los trabajadores aprenden siguiendo instrucciones ya sean verbales o escritas.

1 2 3 4 5
nunca muy frecuentemente

5. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad, como, por ejemplo, manuales y reglamentos.

1 2 3 4 5
nunca muy frecuentemente

6. Tanto jefes como superiores orientan a los trabajadores sobre las prioridades de la entidad.

1 2 3 4 5
nunca muy frecuentemente

7. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad.

1 2 3 4 5
nunca muy frecuentemente

8. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
9. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan las metas que la entidad se propone alcanzar cada año.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
10. Las personas de la entidad aprenden con entusiasmo cuando trabajan en grupo.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
11. Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
12. Cuando en la entidad se trabaja en grupo, se logran aprendizajes colectivos.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
13. Los trabajadores utilizan el conocimiento con el que cuenta la organización.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
14. La entidad se adapta oportunamente a los cambios del entorno.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
15. La entidad diseña nuevos productos o servicios a partir del conocimiento que tienen las personas que trabajan en ella.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
16. En la entidad a las personas que cometen errores intentando innovar se las anima para que continúen adelante.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
17. Los directivos promueven el aprendizaje de los trabajadores.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
18. La entidad promueve oportunidades para que las personas intercambien su conocimiento.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente
19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.
 1 2 3 4 5
 nunca muy frecuentemente

20. La entidad capacita a sus trabajadores.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

21. La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

22. La organización actualiza a los trabajadores sobre los cambios que ocurre en ella.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

23. Cuando un trabajador se vincula a la organización, recibe inducción.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

24. Los equipos y *software* de la organización facilitan el flujo de información entre los trabajadores.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

25. Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

26. La información relevante de la entidad está disponible para los trabajadores ya sea en base de datos o en documentos en papel.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

27. La estructura organizacional favorece el intercambio de información entre los trabajadores.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

28. La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización.

1 2 3 4 5

nunca muy frecuentemente

¡Muchas gracias por tu participación!

Nota biográfica

Johnny Gilbert Alpaca Alvarez

Contador Público por la Universidad Católica de Santa María y bachiller en Ingeniería Mecánica – Eléctrica por la Universidad Nacional de San Agustín. Egresado de la maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con 18 años de experiencia profesional en la Administración Tributaria Peruana. Actualmente, se desempeña como jefe de la División de Auditoría de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.