

Salario emocional y patrones de aprendizaje organizacional

The organization of knowledge in the company and the contribution of learning patterns in the configuration of humanized management

ECHEVERRI, Yeny M. ¹

MESA, Juan C. ²

BETANCUR, Juan ³

Resumen

La presente investigación aplicó dos instrumentos que han sido probados en estudios anteriores a este: el SE Qu Bet y el ILP60; el primero, está relacionado con la estrategia de salario emocional, y el segundo con los patrones de aprendizaje en el contexto organizacional. Con los resultados arrojados, después de su aplicación, se realizó un ejercicio de correlación de ambos instrumentos, para determinar si la implementación de estrategias humanizantes influyen o no en el aprendizaje individual y organizacional.

Palabras Claves: patrones de aprendizaje, conocimiento, humanización, salario emocional.

Abstract

The present investigation applies two instruments that have been proven in previous studies: SE Qu Bet and ILP60; the first is related to the emotional salary strategy, and the second is to learning patterns in the organizational context. With the results obtained, after their application, a correlation exercise of both instruments was carried out, to determine whether or not the implementation of humanizing strategies influences individual and organizational learning.

Keywords: learning patterns, knowledge, humanization, emotional salary.

1. Introducción

El trabajo de investigación tuvo como propósito retomar dos constructos, ampliamente abordados por dos disciplinas científicas: la psicología y la administración de empresas. En este caso en particular, el enfoque y las luces para conducir la actividad científica puntual se da desde las lógicas de las ciencias administrativas, asumiendo algunos conceptos de la psicología, como la motivación, la satisfacción y el aprendizaje.

Uno de los constructos analizados fue el de patrones de aprendizaje organizacional; por ello, se acudió a la postura de Vermunt (2005) para definir los elementos y características fluctuantes del aprendizaje, retomando aspectos contextuales, personales, culturales y repertorio de creencias, en este proceso.

¹Aspirante al título de Maestría en Administración. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Universidad Católica Luis Amigó. yeny.echeverri@amigo.edu.co

²Aspirante al título de Maestría en Administración. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Universidad Católica Luis Amigó. juanc021@gmail.com

³Investigador en neurociencias básicas y aplicadas (NBA), categoría A, de Colciencias. Universidad Católica Luis Amigó. juan.betancurri@amigo.edu.co

Del mismo modo, se asume el aprendizaje y sus patrones como un proceso no lineal, que es caracterizado por las múltiples variaciones por las que puede pasar un individuo en términos cognitivos y adaptativos, para avanzar hacia aprendizajes influenciados por las experiencias vividas dentro de un contexto.

Del otro lado, el segundo constructo que formó parte del proceso de investigación fue el salario emocional (Quintero y Betancur, 2018), definido para estos fines como una estrategia de carácter organizacional que se dirige estrictamente a la planeación, desarrollo y potenciación de empresas humanas y saludables.

Ambos constructos integraron el modelo hipotético deductivo sobre el cual está representado el trabajo de investigación, en términos metodológicos; de ahí que se realizó la aplicación de dos instrumentos: SQBET y el ILP60. El primero, resalta el sentir y la opinión que tienen los colaboradores sobre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo ejercidos al interior de la empresa, y cómo esta logra integrar estrategias tendientes a la humanización. El segundo, por su parte, relaciona aspectos sobre cómo las personas perciben y enfrentan aspectos propios, como la motivación, la colaboración y la transferencia de conocimiento; intereses personales acerca de la formación y la transformación de prácticas al servicio de la organización; y otros aspectos adicionales, propios de desempeño, y competencias como la interpretación, análisis, resolución de problemas, entre otras.

De ambos instrumentos se obtuvieron datos importantes que reflejan la realidad situada de la empresa, donde los colaboradores, que respondieron las preguntas, cumplen sus actividades laborales; también, fue posible conocer cómo los patrones de aprendizaje, individuales y organizacionales, aportan a la construcción de nuevas formas de conocer, operar y accionar en la empresa.

Los datos de la investigación son contundentes y se traducen en una gran oportunidad para las ciencias de la administración y la psicología, en aras de continuar nutriendo y valorando los conocimientos científicos referidos a las condiciones humanas en los contextos laborales, las necesidades de los colaboradores, la forma en cómo aprenden y la manera en cómo la empresa asume todo el cúmulo de aprendizajes para revertir esto en una gestión del conocimiento, la cual, al mismo tiempo, favorece la humanización en las relaciones y los procesos.

Con el instrumento de salario emocional, no se buscó revelar las condiciones sobre las cuales la gestión del talento humano de la organización objeto de estudio, planteaba sus políticas estratégicas de remuneración; por el contrario, estos datos permitieron notar cómo se encontraban, o no se encontraban, las condiciones dignas, saludables y humanas en la empresa. Es una georreferencia de las condiciones humanas sobre las cuales la organización cimienta sus valores, en relación con los colaboradores. Con estos datos se relacionarán los patrones de aprendizaje organizacional, para determinar cómo las condiciones humanas, dignas, motivantes y reconocedoras del esfuerzo y trabajo del otro, nutren los desarrollos y los aprendizajes que se logran acopiar para que la estrategia organizacional y productiva se fortalezca.

1.1. Referentes Teóricos

La propuesta teórica en este apartado pretende una aproximación a los conceptos y nociones en lo concerniente a la gestión del conocimiento (GC) y sus modelos, el aprendizaje individual y organizacional, y los mecanismos y patrones de aprendizaje (P-az), de tal forma que configuren un referente para la comprensión de la temática estudiada y el salario emocional.

El concepto de aprendizaje organizacional, se considera relativamente reciente; sin embargo, sus inicios son históricos y se remontan hasta el desarrollo de la administración científica, entre los años 1895-1900, en donde para Frederick Winslow Taylor (1969), una de sus principales preocupaciones, y por tanto aportes a la administración, estaba relacionada con el desperdicio de tiempo y el desconocimiento de las actividades y tareas que cada persona cumplía en el desarrollo de un proceso, generando pérdidas e ineficiencias significativa y

costosas a las empresas de la época.

La falta de uniformidad en los procesos era uno de sus principales retos; por tanto, para dar alcance al principal problema identificado, el autor en mención partió de la observación de los tiempos y movimientos de los colaboradores, con mayores capacidades, para estandarizar las tareas, logrando resultados muy importantes para la época; además de desarrollar un método de trabajo con una mirada científica; es decir, la improvisación y la simple intuición de las personas que conformaban una organización, definitivamente no eran suficientes, no sólo para los niveles operativos, sino para los administrativos y gerenciales.

Posteriormente, aparecen nuevos autores y pensadores que continuaron en la línea del conocimiento, y por tanto hoy se conoce como aprendizaje organizacional; en este caso, Henry Fayol (1961) aportó al desarrollo de la administración el flujo de instrucciones y de información en forma descendente para la entrega de la orden o la orientación, respetando los niveles jerárquicos; además, contempló que los niveles inferiores debían regresar la “información”, de la misma manera, a los niveles superiores, lo cual se convierte en materia prima para la generación y transferencia de conocimiento. Max Weber (1993), por su parte, con la escuela estructuralista o de la burocracia, centra sus postulados en el seguimiento de las normas, reglas y procedimientos, sumados al concepto de racionalidad, y establecidos por la organización de manera intencional. Además, las conclusiones derivadas de experimentos como el de Hawthorne, de la Western Electric Company en EEUU, por el psicólogo Elton Mayo (1972), mostraron la importancia de ofrecer a los colaboradores condiciones adecuadas de trabajo y su incidencia directa en los indicadores de productividad y rendimiento óptimo. Lo anterior, es considerado hoy como indicios o antecedentes del aprendizaje organizacional, no sólo por sus resultados, sino porque dieron paso a la generación de nuevas teorías, como la X y Y.

Posteriormente, Abraham Maslow (1943, como se citó en Pérez y Coutín, 2005),

Introdujo su teoría sobre las necesidades jerárquicas. Sus trabajos desafiaron muchas presunciones sobre el personal en un entorno laboral. Las teorías de motivación humana que desarrollaron, proporcionaron a la dirección nuevas percepciones sobre cómo utilizar el potencial humano y dirigir al personal con más destreza.

El aprendizaje organizacional, de otro lado, se establece en el escenario académico y organizacional en los años de 1950. En adelante,

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

Gestión del conocimiento

El avance vertiginoso de la tecnología, en la denominada era digital, se convirtió en un verdadero reto para las empresas, cuyo conocimiento configura uno de sus capitales más valiosos. El conocimiento es la información que posee el individuo en su cabeza, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones y juicios (Alavi, Leidner, 2001); por tanto, son las personas la mayor riqueza organizacional.

El conocimiento, de acuerdo con la propuesta de Jong & Ferguson (1996), está integrado por diferentes tipos; el

situacional, que se refiere al conocimiento acerca de las situaciones, tal como se presentan en un campo particular; el conceptual, que es el conocimiento estático sobre hechos, conceptos y principios que se aplican en determinados campos; y el procedimental, que contiene acciones y manipulaciones que se dan dentro de un campo. Por último, los autores mencionan el nivel estratégico que ayuda a organizar los procesos de resolución de problemas, mediante el direccionamiento hacia etapas a las que debería ir dirigido para alcanzar soluciones.

Otra propuesta de tipos de conocimiento la dan Nonaka y Takeuchi (1995), cuando se refieren al conocimiento tácito y al explícito. El primero es subjetivo y se relaciona con la creación de modelos por parte del ser humano, mediante la manipulación de analogías en la mente; por su parte, el segundo es aquel que se puede transmitir utilizando un lenguaje formal y sistemático.

El convulsionado mercado económico mundial, una vez dejada atrás la denominada era industrial, ha obligado a las organizaciones a estar a la vanguardia en la llamada sociedad del conocimiento y la información. Esta sociedad está integrada por grupos de personas que “gestionan, co-crean, socializan y aplican los saberes en la identificación, interpretación, argumentación y resolución de los problemas del contexto, con sentido crítico, trabajo colaborativo, ética, gestión del cambio y uso de las TIC” (Tobón, Guzmán, Silvano y Cardona 2015). Drucker (1993) anticipaba que el principal grupo de la sociedad emergente sería el de los trabajadores del conocimiento, quienes saben cómo destinar el conocimiento para el uso productivo.

La GC es, según Drucker (1999), la coordinación y explotación de los recursos de conocimiento de la organización, con el fin de crear beneficios y ventajas competitivas. Asimismo, la gestión del conocimiento implica procesos distintos, pero interdependientes, de creación, almacenamiento y recuperación de conocimientos, transferencia de conocimientos y aplicación de conocimientos (Alavi & Leidner, 2001), por parte de las personas en y para la organización. Además, de acuerdo con Martínez (2006):

La consideración del conocimiento como un recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental de la organización, supone un importante avance en la evolución de la Dirección Estratégica. Podría decirse que el conocimiento reemplaza, hoy en día, al capital como recurso crítico. (p. 310).

Salario emocional

En cuanto al salario emocional, desde la última mitad del siglo XX los nuevos roles asumidos y asignados por los líderes de las empresas y las exigencias del mercado, han generado una transformación importante en los modelos gerenciales (López, 2013), la cual ha generado que desde los primeros años del siglo XXI las empresas y organizaciones hayan empezado a sentir que el salario económico se ha hecho insuficiente, no sólo para compensar el trabajo y esfuerzo de los colaboradores, sino para lograr fidelización y compromiso con las mismas; es ahí donde el salario emocional entra en escena, para convertirse en una de varias estrategias posibles, y probadas, para lograr en los colaboradores mejores condiciones de rendimiento y fidelización. Quintero y Betancur (2018), en su artículo “Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva”, plantean que una política de remuneración, concebida desde el salario emocional, se consolida a través de las necesidades reales de los colaboradores, los elementos que le crean motivación, la interacción empresa- colaborador- familia, horarios flexibles, retos profesionales, ascensos, participación activa dentro de la organización. Así mismo, se considera que un colaborador satisfecho desde sus propias necesidades, aporta a la productividad de la empresa, teniendo una actitud positiva, enfrentando las exigencias con determinación y siendo coherente con el propósito de la estrategia empresarial que la compañía define.

Lo anterior, quiere decir que para los colaboradores del nuevo siglo, no solo hay que pensar en cuánto y cuándo entregar el salario económico, sino generar, al interior de las organizaciones, estrategias innovadoras que le ofrezcan a los colaboradores emociones, tales como: tranquilidad laboral, motivación personal, reconocimiento y autoestima, de manera que lo motiven a retarse cada día un poco más, para hacer de su labor una forma de éxito personal, que derive a su vez en éxito colectivo y empresarial.

2. Metodología

El estudio se realizó desde el enfoque empírico analítico, con un tipo de estudio correlacional - exploratorio, un diseño no experimental, y de acuerdo con el tiempo transversal. El diseño de la muestra fue no probabilístico, de tipo muestreo por cuotas, en donde se definió que los colaboradores que diligenciarían los instrumentos fueran los profesionales con perfiles y funciones de liderazgo, de los diferentes proyectos de tipo social, la muestra se aplicó a 200 colaboradores, formados en áreas como: licenciaturas en educación de diferentes áreas, psicólogos, trabajadores sociales, nutricionistas y enfermeras, principalmente.

Se aplicaron dos instrumentos, uno relacionado con los patrones de aprendizaje y el otro sobre salario emocional:

2.1. ILP 60

Aplicado por la Universidad Autónoma de Barcelona y el grupo de investigación PAFIU, dirigido por Reinaldo Martínez-Fernández (2019); modelo construido a partir del desarrollo de varias investigaciones, orientado a la identificación de patrones de aprendizaje sobre el contexto laboral. Este instrumento indaga acerca de 60 aspectos en total, 30 de ellos clasificados en la parte A, sobre cómo las personas perciben y enfrentan aspectos propios de la dinámica organizacional, como la motivación, la colaboración y transferencia de conocimiento; e intereses personales acerca de la formación, la transformación de prácticas al servicio de la organización y los deseos de superación personal, respondiendo en un rango de 1 a 5, siendo 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

Cuadro 1
Escala valorativa del instrumento
ILP 60, Parte A

En la parte A
1=Totalmente en desacuerdo
2= En desacuerdo en su mayor parte
3= Indeciso/a
4= De acuerdo en su mayor parte
5=Totalmente de acuerdo

Fuente: Tomado de Martínez-Fernández (2019)

La parte B, de otro lado, con las 30 declaraciones restantes, recoge las acciones y estrategias de los colaboradores sobre el desempeño en el puesto de trabajo, abordando asuntos como la verificación y seguimiento de manuales; aplicación de conceptos, recibidos en formaciones al puesto de trabajo; la interpretación, análisis y resolución de problemas; trabajo colaborativo; análisis minucioso de las tareas; entre otros. Esta parte del inventario no indaga acerca de la percepción u opinión; por el contrario, la persona que responde el inventario afirma o declara de qué manera asume su rol.

La lista de aspectos que contiene el instrumento no busca obtener respuestas correctas o incorrectas; por el contrario, tiene como objetivo: determinar cuál es el pensamiento y desempeño del colaborador en su lugar de trabajo, respondiendo en un rango de 1 a 5, siendo 1 (lo hago rara vez o nunca) y 5 (lo hago siempre)

Cuadro 2
Escala valorativa del instrumento ILP 60, Parte B

En la parte B
1= Lo hago rara vez o nunca
2=Lo hago algunas veces
3= Lo hago regularmente
4= Lo hago a menudo
5_ Lo hago siempre

Fuente: Martínez-Fernández (2019)

2.2. SE Qu Bet

Este instrumento evalúa cuatro dimensiones, redactadas de manera afirmativa, frente a las cuales los colaboradores responden asignando una puntuación con un rango de 1 a 5, reflejando su aceptación o, por el contrario, su desaprobación al respecto de dicha afirmación; siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Dimensión estratégica: se refiere a las políticas, planes y estrategias del direccionamiento y orientación estratégica de la organización, que permiten diseñar y mantener el programa de salario emocional, y están enfocadas en el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.

Dimensión motivacional: son los aspectos y elementos que se convierten en impulsores emocionales que vinculan al individuo positivamente, favoreciendo el cumplimiento de la acción, actividad, tarea o labor, con un alto grado de significado para él y la empresa. Son prácticas que se desarrollan y direccionan desde las lógicas del programa de salario emocional y sus dimensiones, buscando armonizar y equilibrar la vida laboral, personal y familiar.

Dimensión humana: también llamada dimensión del “ser”; son todas aquellas acciones y estrategias derivadas del programa de salario emocional, enfocadas en las personas, en las necesidades de estas, en la humanización de las relaciones laborales, y en la respuesta o la cadena de respuestas que se pueden generar con la implementación de acciones de carácter humanista y de reconocimiento. Expresado de otro modo, es la vía más expedita para reconocer en el colaborador un ser humano, antes que un factor de rentabilidad y de la cadena de la productividad.

Dimensión de creación de valor: es aquella que busca generar valor, no en términos financieros o monetarios; el concepto de valor, más allá de las cifras e indicadores, debe ser reconocido como el garante de beneficios para todos los miembros de una organización, incluyendo todos sus grupos de interés: proveedores, colaboradores, clientes e inversionistas, generando satisfacción en todos ellos, acorde con sus necesidades y expectativas, y aportando al éxito y crecimiento de las organizaciones.

En general, el instrumento pretende medir la aceptación de los colaboradores frente a las dimensiones y aspectos, como la cultura organizacional y los estilos de liderazgo ejercidos al interior de la empresa, y la integración de las estrategias tendientes a la humanización, a partir de una estructura flexible que permita implementar acciones y políticas de reconocimiento, integración de la vida laboral y familiar de los colaboradores, compensaciones justas, condiciones de trabajo adecuadas, y crecimiento personal y profesional.

El estudio correlaciona las respuestas de los 200 colaboradores que calificaron las afirmaciones de ambos instrumentos, el ILP60 y el SE Qu Bet, con el objetivo de establecer si existe correlación entre los patrones de aprendizaje organizacional y las cuatro dimensiones del salario emocional; además, cómo estas impactan el desarrollo integral del ser humano en las dinámicas de la empresa.

3. Resultados

Se presentan los resultados estadísticos arrojados a partir del cruce de variables de los dos instrumentos definidos y aplicados dentro del proceso de investigación, los cuales analizan los patrones de aprendizaje organizacional y su relación con la percepción que poseen los colaboradores, acerca de las dimensiones estratégica, motivacional, humana y de creación de valor del salario emocional, que tributan a la humanización en la empresa.

Los datos con mayor fuerza de correlación están clasificados de acuerdo con las dimensiones del instrumento de salario emocional: la cultura organizacional, las expectativas personales y su relación con el aprendizaje, el impacto de los beneficios recibidos por los colaboradores y su relación con los patrones de aprendizaje.

3.1. Correlaciones SE Qu Bet –Inventario de patrones de aprendizaje A ILP60

Dimensión Estratégica

Tabla 1
Correlaciones SE Qu Bet y
Patrones de Aprendizaje A

SE Qu Bet	IPL 60	Coefficiente de correlación
CE_Estilo de cultura organizacional	Mi jefe debería animarme a reflexionar sobre cómo trabajo y cómo desempeñar mis funciones y tareas laborales.	0,155
CE_Estilo de cultura organizacional	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,221
CE_Recursos y capacidades organizacionales	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,218
CE_Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,153
CE Condiciones de trabajo	Mi jefe debería animarme a reflexionar sobre cómo trabajo y cómo desempeñar mis funciones y tareas laborales.	0,171

Fuente: Tomado de matriz de correlaciones SE Qu Bet-ILP 60 parte A

Teniendo en cuenta los datos analizados, de los instrumentos correlacionados SE Qu Bet- Dimensión Estratégica y la parte A del ILP 60, se identifican cuatro aspectos fuertes en los resultados de correlación, estos son: la CE_Estilo de cultura organizacional, CE Condiciones de trabajo, correlacionados con la variable del inventario de patrones de aprendizaje A “Mi jefe debería animarme a reflexionar sobre cómo trabajo y cómo desempeñar mis funciones y tareas laborales”. En estas correlaciones la labor del líder o del jefe se relaciona con el acompañamiento y la intervención que este realiza para que el colaborador reflexione y mejore el desempeño de las labores y tareas, desde la premisa: “mi jefe debería animarme”; es decir que dicha relación sugiere interrelaciones positivas, amables y de respeto hacia el desempeño del colaborador.

En la dimensión estratégica y sus variables, CE_Estilo de cultura organizacional, CE_Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia, CE_Recursos y capacidades organizacionales, se correlacionan con la variable de los patrones de aprendizaje “Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales”. Los colaboradores que dieron respuesta al instrumento consideran importante la opinión, la experiencia y los aportes de los demás para construir en conjunto, arrojando correlaciones fuertes y positivas entre dichas variables.

Dimensión Motivacional

Tabla 2
Correlaciones SE Qu Bet-
Patrones de Aprendizaje A

SE Qu Bet	IPL 60	Coefficiente
CE_Autosuperación	Debería memorizar los procedimientos para el desempeño de mis tareas profesionales.	0,161
CE_Autosuperación	Considero importante recibir asesoría de otros/as colegas acerca de cómo orientar mis tareas en el puesto de trabajo.	0,15
CE_Autosuperación	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,162

Fuente: Tomado de matriz de correlaciones SE Qu Bet-ILP 60 parte A

En esta dimensión en particular, de los 9 aspectos que interroga, la variable que mayor fuerza presentó, en cuanto a las correlaciones con el instrumento de patrones de aprendizaje, es precisamente la CE_Autosuperación, cruzada con 3 percepciones u opiniones de los colaboradores, respecto del inventario de patrones de aprendizaje, tales como: debería memorizar los procedimientos para el desempeño de mis tareas profesionales, considero importante recibir asesoría de otros/as colegas acerca de cómo orientar mis tareas en el puesto de trabajo, prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales; es decir, que desde la dimensión motivacional, los colaboradores consideran los procedimientos, protocolos, guías, manuales, instructivos y todas aquellas herramientas estructuradas de la organización, como factores que deberían memorizar y, desde el ámbito organizacional, dominar como medios para la auto superación.

Con respecto a las variables del SE Qu Bet, CE_Autosuperación, correlacionada con la afirmación “Considero importante recibir asesoría de otros/as colegas acerca de cómo orientar mis tareas en el puesto de trabajo”, de los patrones de aprendizaje, se identifica que la opinión de los compañeros de trabajo es bien recibida e importante para mejorar el desempeño y la auto superación; esta correlación es coherente con la siguiente variable del inventario A de Patrones de Aprendizaje: “Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales”; así las cosas, la interacción con los pares o con otras personas de la organización es valorada por los colaboradores y considerada, a su vez, como un medio de auto superación.

Dimensión Humana

Tabla 3
Correlaciones SE Qu Bet y Patrones de Aprendizaje A

SE Qu Bet	IPL 60	Coefficiente
CE_Oportunidad es de capacitación	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,181
CE_Compromiso con la organización	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,196
CE_Actitud personal	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,183
CE_Vidasaludable	Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales.	0,164

Fuente; Tomado de matriz de correlaciones SE Qu Bet-ILP 60 parte A

El instrumento de SE Qu Bet, desde la dimensión humana, revisa temas como la auto realización, el compromiso con la organización y la actitud personal, las oportunidades de capacitación, entre otros; además, cuatro variables del SE Qu Bet: CE_Oportunidades de capacitación, CE_Compromiso con la organización, CE_Actitud

personal, CE_Vida saludable, se correlacionan con la misma variable de los patrones de aprendizaje: “Prefiero prepararme en equipo para desempeñar mis tareas laborales”. Esto indica que los colaboradores resaltan la importancia de la co-creación, la interacción con sus pares y el trabajo en equipo.

Dimensión de creación de valor

Tabla 4
Correlaciones SE Qu Bet – Inventario Patrones de Aprendizaje A

SE Qu Bet	IPL 60	Coefficiente
CE_Plan de retención de mejores colaboradores	Mi jefe debería animarme a reflexionar sobre cómo trabajo y cómo desempeñar mis funciones y tareas laborales.	0,162
CE_Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	Considero importante recibir asesoría de otros/as colegas acerca de cómo orientar mis tareas en el puesto de trabajo.	0,161
CE_Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	Mi jefe debería animarme a reflexionar sobre cómo trabajo y cómo desempeñar mis funciones y tareas laborales.	0,167
CE_Compensación a los colaboradores de acuerdo a los resultados con la creación de valor	Mi jefe debería animarme a reflexionar sobre cómo trabajo y cómo desempeñar mis funciones y tareas laborales.	0,164
CE_Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	Con el fin de aprender en mi puesto de trabajo, yo debería expresar con mis propias palabras las funciones que el mismo requiere.	0,194

Fuente: Tomado de matriz de correlaciones SE Qu Bet-ILP 60 parte A

Con respecto a la dimensión de creación de valor del SE Qu Bet, se presentan 3 correlaciones fuertes con el inventario A de patrones de aprendizaje: CE_Plan de retención de mejores colaboradores, CE_Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores, CE_Compensación a los colaboradores de acuerdo a los resultados con la creación de valor; estas variables plantean la retención de los colaboradores o los clientes, se relacionan en los patrones de aprendizaje del inventario A con las afirmaciones, “mi jefe debería animarme a reflexionar sobre cómo trabajo y cómo desempeñar mis funciones y tareas laborales”, “con el fin de aprender en mi puesto de trabajo, yo debería expresar con mis propias palabras las funciones que el mismo requiere” y “considero importante recibir asesoría de otros/as colegas acerca de cómo orientar mis tareas en el puesto de trabajo”. En los resultados se identifica que la labor del jefe o líder que posibilita la reflexión y la crítica constructiva en el colaborador es importante, de las 5 correlaciones fuertes identificadas, del instrumento del SE Qu Bet y patrones de aprendizaje parte A, 3 están relacionadas con el liderazgo del jefe, también se resalta dentro del estudio, que la opinión y aportes de los compañeros de trabajo o colegas es respetada y agrega valor tanto a la retención de colaboradores y clientes.

En conclusión, desde la dimensión de valor, los colaboradores opinan que la retención de clientes y colaboradores se correlaciona de manera positiva con la reflexión permanente del desempeño de las tareas y los aportes del jefe y compañeros de trabajo en el mismo sentido.

3.2. Correlaciones SE Qu Bet –Inventario de patrones de aprendizaje B IPL60

Se presentan los resultados de las correlaciones del SE Qu Bet y el inventario B de los patrones de aprendizaje, que tienen como objetivo: determinar el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo, abordando asuntos como la verificación y seguimiento de manuales, y análisis minucioso de las tareas. No se indaga por su opinión, sino que definen de qué manera cumplen su rol y ejecutan sus tareas.

Dimensión Estratégica

Tabla 5
Correlaciones SE Qu Bet – Patrones de Aprendizaje B

SE Qu Bet	ILP60	Coefficiente
CE_Estilo de cultura organizacional	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,179
CE_Estilo de cultura organizacional	Si no puedo resolver una tarea, busco otras fuentes sobre y/o acerca de la misma.	-0,161
CE_Gestión del área de talento humano	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,196
CE_Condiciones de trabajo	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,162

Fuente: Tomado de matriz de correlaciones SE Qu Bet-ILP 60 parte B

Los resultados de las correlaciones presentadas con respecto a la dimensión estratégica del SE Qu Bet y los patrones de aprendizaje parte B son negativos, mientras que la opinión de los colaboradores del instrumento de salario emocional y su dimensión estratégica es alta, con respecto a la CE_Estilo de cultura organizacional, CE_Gestión del área de talento humano y CE_Condiciones de trabajo; por su parte, las afirmaciones de los patrones de aprendizaje parte B, “Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores”, “Si no puedo resolver una tarea, busco otras fuentes sobre y/o acerca de la misma, arrojan resultados inversos” relacionadas con el desempeño de tareas son bajas, demostrando correlaciones débiles entre los dos instrumentos.

Dimensión Motivacional

Tabla 6
Correlaciones SE Qu Bet – Patrones de Aprendizaje B

SE Qu Bet	ILP60	Coefficiente
CE_Flexibilidad laboral	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,217
CE_Flexibilidad laboral	Si no puedo resolver una tarea, busco otras fuentes sobre y/o acerca de la misma.	-0,202
CE_Autorealización	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,150

Fuente: Tomado de matriz de correlaciones SE Qu Bet-ILP 60 parte B

Las correlaciones presentadas en la dimensión motivacional del instrumento SE Qu Bet CE_Flexibilidad laboral, CE_Autorealización, con respecto a las afirmaciones del inventario de patrones de aprendizaje parte B “Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores”, “Si no puedo resolver una tarea, busco otras fuentes sobre y/o acerca de la misma”, son débiles y no directamente proporcionales, mientras que las puntuaciones del SE Qu Bet son altas, indicando aceptación de las mismas; sucede lo contrario con las afirmaciones del inventario de patrones B.

Dimensión Humana

Tabla 7
Correlaciones SE Qu Bet – Patrones de Aprendizaje B

SE Qu Bet	ILP60	Coefficiente
CE_Compromiso con la organización	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,150
CE_Compromiso con la organización	Si no puedo resolver una tarea, busco otras fuentes sobre y/o acerca de la misma.	-0,193
CE_Tiempo para la familia	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,184
CE_Respeto por la diversidad	Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores.	-0,155

Fuente: Tomado de matriz de correlaciones SE Qu Bet-ILP 60 parte B

Las correlaciones presentadas de la dimensión humana del SE Qu Bet, CE_Compromiso con la organización, CE_Tiempo para la familia y CE_Respeto por la diversidad, y las afirmaciones de los patrones de aprendizaje parte B “Si no puedo resolver una tarea, busco otras fuentes sobre y/o acerca de la misma”, “Trato de ser crítico con las interpretaciones de mis superiores”, arrojan resultados inversos.

Como resultado general del cruce de puntuaciones entre el instrumento SE Qu Bet y sus dimensiones, y los patrones de aprendizaje parte B, el cual indaga no por las opiniones, sino por el desempeño de los colaboradores respecto de 30 afirmaciones que preguntan por el desempeño de las tareas, la reflexión del quehacer, la apropiación de protocolos y procedimientos, entre otros, se presentan correlaciones en su gran mayoría negativas, ocasionadas por una opinión positiva de las dimensiones que aborda la estrategia de salario emocional y el instrumento SE Qu Bet, al contrario de las bajas puntuaciones del inventario de patrones de aprendizaje parte B.

4. Conclusiones

De acuerdo con la forma y metodología utilizada para el análisis de los resultados, y enlazado con los objetivos propuestos al inicio del estudio, se presentan las conclusiones al aplicar las correlaciones de los dos instrumentos

4.1. Conclusiones correlaciones de los instrumentos SE Qu Bet y el ILP 60 parte B.

Dimensión Estratégica

Tal como se enunció en los resultados, el rol del líder y en especial las características de liderazgo en los tiempos modernos, deben integrar y armonizar los resultados de maneras diversas; no se trata de olvidar la importancia de asuntos como la eficiencia, la productividad, el crecimiento y la rentabilidad, propios de las lógicas de las ciencias administrativas y económicas, cualquiera que estas sean; así las cosas, es importante ir más allá, y propender por la humanización del éxito de la empresa, teniendo claro que las capacidades, expectativas y aprendizajes de los colaboradores son parte fundamental del éxito de las organizaciones del futuro. Ahora, en lo que respecta a los resultados, es clara la empatía social y la apropiación del concepto que se tiene del trabajo en equipo; tal parece que años de trabajo y sensibilización en las organizaciones, enfocados en mejorar y favorecer el trabajo colaborativo y mancomunado, empiezan a arrojar frutos, al menos en las empresas del sector solidario, en muchas de las cuales se entiende que es más fácil lograr las metas de forma mancomunada, que de manera individual. Este tema es coherente con la forma cómo están diseñados los proyectos sociales en los que los 200 colaboradores consultados prestan sus servicios, y es que los objetivos de estos son tan amplios y tan ambiciosos que requieren del trabajo multidisciplinar; es decir, cada persona es fundamental en el proceso, no sólo por la

especificidad de su formación profesional y su experiencia en temas relacionados, sino que sus características como individuo suman un valor incalculable en los procesos.

En cuanto a los estilos de liderazgo esta estructura de liderazgo cobra la mayor importancia, en tanto se presentan correlaciones fuertes entre la cultura organizacional y la manera como el jefe lo “anima” a reflexionar; además, la forma como está planteada la variable, posiblemente pueda ser interpretada como una invitación cortés, respetuosa, constructiva de parte del jefe o de la persona que esté a cargo para mejorar los procesos, o también podría entenderse como el interés del líder en revisar el desempeño y resaltar lo positivo, y recomendar acciones de mejora y de corrección para aquello que no alcance los resultados deseados

Dimensión motivacional

La manera como aprenden los colaboradores, y por ende las organizaciones, está íntimamente ligada a las teorías y modelos educativos modernos; en ese sentido, se busca que las organizaciones, y quienes hacen parte de ellas, desarrollen un pensamiento crítico-constructivo que les permita ir más allá del rol, al interior de la empresa, de manera que los motive a desarrollarse de manera integral, no solo en habilidades y competencias “duras”, como pueden sonar las áreas financieras y administrativas, sino en las habilidades blandas, que son transversalizadas por el humanismo, la creatividad, la innovación y el sentido social.

En cuanto a los resultados, y consecuentemente con lo expresado en análisis anteriores, se resalta que el trabajo en equipo, aparte de facilitar el logro de los objetivos, permite integrar y mejorar las condiciones de aprendizaje organizacional, en todos los niveles de la empresa, en la cual fueron validados los instrumentos objeto del presente artículo.

En la organización en la cual fueron desarrollados los instrumentos, es valorada la opinión de los compañeros de trabajo y sus líderes, ya que los saberes que confluyen dentro de los procesos son complementarios y, además, necesarios para el diseño de estrategias de trabajo conjunto que den respuesta a las necesidades de la población beneficiaria de diversas índoles, y en las que se requieren miradas con enfoque diferencial, de manera que sea posible abordar cada caso con todas las aristas que puedan implicar las acciones definidas.

Otro de los aspectos que se destaca dentro de los resultados es el de “memorizar los procedimientos para el desempeño de mis tareas profesionales”, correlacionado con la auto superación, la actitud personal y el compromiso con la organización; para el tipo de trabajo que desempeña la organización, es fundamental conocer y manejar de manera efectiva cada uno de los protocolos, procedimientos, manuales, lineamientos y documentos que apoyen los diferentes procedimientos y procesos que se realizan en la organización; esto garantiza de alguna manera los resultados de la labor, en tanto todo aquello que se salga de estos parámetros reta al colaborador o al equipo a reflexionar y construir nuevos conocimientos y formas de hacer las cosas, lo que es nuevamente coherente con valorar la participación y las opiniones de los otros. Todo este cúmulo de experiencias generan satisfacción y afiliación en los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que se participa al colectivo del problema o situación a resolver y al mismo tiempo de la solución; este tipo de interrelaciones favorecen el *engagement* de los colaboradores con la empresa y el tipo de trabajo que desempeñan.

Dimensión humana

Como se mencionó en el párrafo anterior, los beneficios para los colaboradores, en los nuevos modelos gerenciales, no se expresan netamente en incentivos económicos o tangibles; gracias a esto, empiezan a aflorar alternativas de “remuneración”, diferentes a las monetizadas, como puede ser el salario emocional y sus diferentes estrategias flexibles, y ajustables a las necesidades tanto de colaboradores como de las organizaciones, influyendo directamente en los patrones de aprendizaje, que favorecen y promueven en los miembros de los equipos de trabajo opciones de reconocimiento y crecimiento intra y extramural; además de

mezclar y armonizar las necesidades particulares de los colaboradores, con las metas y objetivos de las empresas y organizaciones de los distintos sectores.

En este sentido, todas las lógicas de reconocer a los colaboradores en su humanidad, singularidad y capacidad de darse a los demás y sumarse a objetivos comunes, generan valor a la organización, entendiendo que sí existen sentimientos positivos vinculantes de las personas hacia una marca, organización, movimiento, entre otros, todas las expectativas y necesidades de las empresas se verán recompensadas, incorporando a las direcciones estratégicas y sus departamentos, o áreas de gestión humana, estrategias de retención-fidelización enmarcadas dentro del salario emocional y todo aquello que pueda reconocer en su integralidad al ser humano.

4.2. Conclusiones correlaciones de los instrumentos el SE Qu Bet y el ILP 60 parte B

Los resultados arrojados, luego de correlacionar los instrumentos mencionados para la parte A de los patrones de aprendizaje, permiten concluir que la hipótesis planteada al inicio del estudio, trazando la relación que existe entre patrones de aprendizaje organizacional y las expectativas frente al desarrollo personal de cada colaborador al interior de la compañía y fuera de ella, impactan los patrones en el desarrollo integral del ser humano y las dinámicas de la empresa.

A pesar de realizar acciones tendentes a humanizar la relación empresa-colaborador, no tiene un programa o plan estructurado de salario emocional que favorezca el desempeño de los colaboradores y dominio de sus competencias; esta situación es coherente con los resultados de correlación de los instrumentos, teniendo en cuenta que el SE Qu Bet indaga la opinión y percepción de los colaboradores, pero el inventario de patrones parte B, no consulta la opinión, sino la acción de cada colaborador al respecto de uso de la información, estudio minucioso de tareas, apropiación de procedimientos, utilización de contenidos formativos, entre otros. Esto influye en que al no tener desarrolladas las dimensiones estratégica, motivacional, humana y de creación de valor, favorecidas por la implementación de políticas de salario emocional, se vean afectados de alguna manera los aprendizajes en la organización; es decir, que en la medida en que las organizaciones se ocupen del ser humano, este podría ser un impulsor del aprendizaje y, por tanto, del mejoramiento y eficiencia para la organización, ya que más allá de lograr vincular emocionalmente a los colaboradores con sus empresas, también permiten alcanzar mejores niveles de aprendizaje a las organizaciones. Así las cosas, es posible concluir que en entornos humanizantes, es esperable que se desarrollen mejores procesos de aprendizaje desde el ser y desde el hacer.

* Un agradecimiento a los autores del cuestionario LP60

Referencias bibliográficas

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3250961?seq=1>
- Araiza, Z., De la Garza, E., Hernández, N. y Alarcón, V. (2016). Análisis del desarrollo del aprendizaje en sus tres niveles: individual, grupal y organizacional y su relación con la ventaja competitiva percibida de la empresa. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(6), 81–91.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J. & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Caporarello, L., Manzoni, B. & Trabelsi, L. (2020). Learning Models and Organizational Learning Mechanisms: Should Organizations Adopt a Single Learning Model or Multiple Ones? En A. Lazazzara, F. Ricciardi y S. Za

- (Eds.), *Exploring Digital Ecosystems* (Vol. 33, pp. 179–191). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23665-6>
- Castañeda, D. & Fernández, M. (2000). From individual to organizational learning. *Learning in Action*, 5(4), 3–17. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/252380753_From_Individual_Learning_to_Organizational_Learning
- Cirella, S., Canterino, F., Guerci, M. & Shani, A. B. R. (2016). Organizational learning mechanisms and creative climate: Insights from an Italian fashion design company. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 211–222. <https://doi.org/10.1111/caim.12161>
- Conde, Y. y Castañeda, D. (2014). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación universitaria. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 10(1), 45–56. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67935714003>
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/259140>
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society (First)*. London, England: Routledge.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. Oxford: Taylor & Francis
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General* (5 ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Govaerts, N. & Baert, H. (2011). Learning patterns in organizations: towards a typology of workplace-learning configurations. *Human Resource Development International*, 14(5), 545–559. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.620783>
- Jong, T. & Ferguson, M. (1996). Types and Qualities of Knowledge. *Educational Psychologist*, 31(2), 105–113. <https://doi.org/10.1207/s15326985ep3102>
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Universidad de Murcia. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>
- Martínez-Fernández, J. R. (2019). El modelo patrones de aprendizaje: estado actual, reflexiones y perspectivas desde el territorio de Iberoamérica. *Revista Colombiana de Educación*, 1(77), 1–18. <https://doi.org/10.17227/rce.num77-9953>
- Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2(3), 308–326. Recuperado de <http://2011.redalyc.org/articulo.oa?id=54920302>
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión. Recuperado de https://www.academia.edu/32590108/Problemas_humanos_de_una_civilizacion_industrial
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). Teoría de la creación del conocimiento organizacional. *La organización creadora de conocimiento*, 61–103. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Pashler, H., Mcdaniel, M., Rohrer, D. & Bjork, R. (2009). Concepts and Evidence. *Psychological Science*, 9(3), 105–119. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2009.01038.x>

- Pérez, Y. y Coutín, A. (noviembre-diciembre, 2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004
- Quintero, L. F. y Betancur, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Ramírez, G. (s.f.). *Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la dirección provincial alimenticia de las tunas*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/Antecedentes%20y%20conceptos%20de%20aprendizaje%20organizacional.htm>
- Rubtcova, M. V. & Pavenkov, O. V. (2018). *Knowledge management models in organizations*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3254150
- Song, J. H. & Chermack, T. J. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424–442. <https://doi.org/10.1177/1534484308324983>
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11 ed.). México: Herrero Hnos. S. A.
- Tobón, S., Guzmán, C., Silvano, J. y Cardona, S. (2015). Sociedad del conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2), 7–36. Recuperado de <http://ve.scielo.org/pdf/pdg/v36n2/art02.pdf>
- Vermunt, J. D. (2005). Relations between student learning patterns and personal and contextual factors and academic performance. *Higher Education*, 49, 205-234. doi.org/10.1007/s10734-004-6664-2
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>