

LA SUPERVISIÓN CENTRADA EN EL APRENDIZAJE COMO VENTAJA COMPETITIVA

Supervision based on learning as a competitive advantage

Arturo Solf Zárate*

Resumen

El presente trabajo presenta una propuesta para permitir que las organizaciones laborales logren una ventaja competitiva al fomentar el aprendizaje de sus trabajadores, para lo cual los supervisores deberían cumplir un rol fundamental, al otorgar condiciones que estimulen el aprendizaje continuo. El tipo de aprendizaje que se enfatiza es el adquirido de manera informal, a diferencia de los procedimientos formales de capacitación tradicional. Finalmente se incluye dos cuestionarios sobre el rol del supervisor como facilitador del aprendizaje, que podrían ser utilizados en programas de formación laboral.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, Aprendizaje informal, Desarrollo Organizacional, Rol del supervisor.

Abstract

This paper introduces a proposal for allowing labor organizations to achieve a competitive advantage in enhancing their workers' learning, for which supervisors should play a principal role, in providing conditions stimulating a continuous learning. The kind of learning emphasized is the one informally acquired, unlike formal procedures of traditional training. Finally, there are two questionnaires on the supervisor's role as a learning facilitator, which might be used in labor training programs.

Key words: Organizational learning, Informal learning, Organizational development, Supervisor's Role

* Docente de la Facultad de Psicología y Humanidades de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. asolf@viabcp.com

Actualmente las organizaciones están inmersas en un ambiente muy competitivo, frente a lo cual han buscado diversas formas para poder afrontar con éxito los diversos retos que continuamente se presentan. Si bien la actualización tecnológica es una de estas respuestas, sin embargo la mayoría de los enfoques desarrollados por los especialistas para ayudar a las empresas, tienen como eje principal a las personas que conforman las organizaciones. Una de estas metodologías de cambio se orienta a fomentar el aprendizaje en la organización, a través de la "Organización que Aprende" Mayo & Lank (1994); Swieringa & Wierdsma (1995) u "Organización Inteligente" Senge (1992), pero en los diversos modelos de esta orientación, cabe resaltar que no se le ha otorgado la debida importancia al rol que pueden cumplir los supervisores de una organización para acelerar el aprendizaje organizacional.

El presente trabajo presenta una propuesta en la que los supervisores tendrían un rol protagónico para conseguir que sus organizaciones logren una ventaja frente a las demás organizaciones con las que compita.

A continuación presentamos en primer lugar las principales limitaciones que presenta la capacitación formal que normalmente se realiza en los centros de trabajo, luego se indaga las ventajas del aprendizaje informal que utiliza el trabajador para ejecutar sus funciones. Seguidamente se mencionan con mayor detalle las acciones que se espera que realice un jefe para fomentar el aprendizaje informal de su personal, así como las actividades de la organización para apoyar dicho accionar. Finalmente se incluye dos encuestas elaboradas para su utilización en la formación de los miembros organizaciones en el rol del supervisor como facilitador del aprendizaje.

EL APRENDIZAJE FORMAL TRADICIONAL Y SUS LIMITACIONES

Desde hace mucho tiempo la mayoría de las organizaciones laborales poseen un área o centro de capacitación de personal, el cual diseña y ejecuta programas de aprendizaje, en general muchos de ellos se realizan en un ambiente de tipo salón de clase. Estos programas están claramente estructurados en cuanto a tiempo, contenido, proceso y evaluación. A pesar de existir una planificación previa, en la práctica se observa una serie de limitaciones, entre las que podemos señalar las siguientes:

- Inexistente o deficiente análisis de las necesidades de capacitación, lo cual puede originar que se proporcione capacitación sobre aspectos que no tiene relevancia con la labor del trabajador. En algunos centros se suple esta etapa al proporcionar al trabajador un listado de cursos para que escoja aquel o aquellos que supone le pueden ayudar para lograr un mejor desempeño laboral.
- En la ejecución de los programas de capacitación, normalmente el profesor utiliza un estilo de enseñanza, sin considerar los diferentes estilos de aprendizaje de los participantes.
- En pocos cursos se efectúa una evaluación de entrada para indagar lo que el alumno ya conoce sobre la materia a tratar, y poder así adecuar los contenidos del curso a dicha población.
- Se otorga poca importancia a la transferencia de lo aprendido. Entendiendo como transferencia la aplicación en el puesto de trabajo, lo adquirido en el aula. En el diseño y ejecución de la capacitación, no ocupa un lugar de relevancia el aspecto de la transferencia, a pesar que existe una amplia variedad de sugerencias para conseguir resultados favorables, tal como los aportes de Broad y Newstrom (1992). En muy pocas ocasiones el capacitador efectúa un seguimiento en el puesto de trabajo para constatar la aplicación de lo enseñado.
- La evaluación de la eficacia de los cursos dictados, generalmente se limita a la aplicación de una encuesta al finalizar el curso sobre opiniones y actitudes vinculadas al curso impartido. Es poco frecuente que se efectúe un seguimiento y evaluación en el puesto de trabajo, luego que el aprendiz se ha incorporado a sus labores después de concluir la capacitación.
- No es raro que los cursos se dicten mucho tiempo después de haber surgido un problema laboral cuya solución constituía el proceso formativo.

EL APRENDIZAJE INFORMAL Y SUS VENTAJAS

Otra modalidad de aprendizaje en las organizaciones constituye el Aprendizaje Informal, a través del cual el trabajador se interesa por adquirir los conocimientos y experiencias que faciliten la ejecución de sus funciones; este aprendizaje tienen poca estructura a comparación de los cursos de capacitación tradicional Marsick & Watkins (2001; Marsick, Volpe & Watkins (1999); Leslie, Kosmahl, & Brand, 1997). Marsick, V. J. y Watkins, K. E. (2001) lo diferencian del Aprendizaje

zaje Casual o Incidental, donde se producen aprendizajes pero sin que los sujetos tengan un interés previo para ello; en este tipo de aprendizaje, el azar o las circunstancias son los que propician un aprendizaje determinado. Claro está, que algunos autores incluyen ambos tipos de aprendizaje dentro de la denominación de Informal (p.e., Cross, J. 2007). En el presente trabajo, utilizamos el concepto de Aprendizaje Informal sin la connotación de azar o casualidad.

Es necesario diferenciar también el Aprendizaje Informal del Entrenamiento Planeado en el Puesto de trabajo (De Jong, Thijssen, & Vresloot, 2001), que es un aprendizaje más estructurado con una clara intervención del supervisor inmediato o algún compañero de trabajo con más experiencia en los temas a enseñar. En este caso podemos decir, que el capacitador del aula es reemplazado en cierta medida por el jefe o compañero de trabajo.

Según la investigación de Marsick, V. J. y Watkins, K. E. (1990) se ha identificado que en un 80% de lo aprendido, el trabajador lo ha logrado de manera informal. De igual manera Fox, S. (1997) sin mencionar porcentajes indica que mucho de lo que hemos aprendido, tanto dentro y fuera del trabajo, ha ocurrido durante prácticas informales.

La utilidad y preeminencia del Aprendizaje Informal en las organizaciones puede ser más comprensible al indagarse con más detalle las propiedades que éste presenta; Raelin, J. A. (2008); Conlon, T. J. (2004) y otros proponen las siguientes:

- Está íntimamente vinculado a las tareas que realiza el trabajador. Este se interesa por averiguar aspectos que le pueden ayudar a ejecutar adecuadamente sus obligaciones laborales. Realmente viene a ser un aprendizaje “justo a tiempo” Jones, M. J. (2001). Esta propiedad hace que no exista problemas de transferencia del aprendizaje.
- El trabajador es el principal protagonista del proceso de aprendizaje, a diferencia del aprendizaje formal en el cual el capacitador cumple un rol muy importante. Los contenidos del aprendizaje parten del interés del trabajador.
- Presentan una clara perspectiva constructivista. El trabajador asimila información y conocimientos a partir de lo que conoce.
- Es continuo. Diariamente el trabajador puede estar interesado en aprender aspectos vinculados a su trabajo, y lo que es más aun después de retirarse a su hogar al cumplir su jornada laboral.

- El trabajador aprende las competencias que requiere a través de su estilo preferido de aprendizaje, ya sea leyendo manuales y documentos, escuchando una explicación de su jefe o compañeros de trabajo, o intentando la ejecución en base al ensayo y error. Esto puede originar la búsqueda de diferentes medios para facilitar el aprendizaje.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que el aprendizaje informal presenta condiciones para que el aprendizaje contribuya de manera significativa a la organización, al superar las limitaciones encontradas en el aprendizaje formal. Permite que el empleado aprenda aquello que le sirve, avance a partir de lo que conoce, tenga el control de determinar los contenidos a aprender, seleccione los medios necesarios para el aprendizaje, y además aprenda de acuerdo a su estilo preferido de aprendizaje. Sin embargo esta descripción tiene una limitación, se cumple principalmente en el caso que exista interés por aprender, y es aquí donde el supervisor puede desempeñar un rol fundamental, al propiciar condiciones que incrementen la motivación del personal para un aprendizaje continuo. De no suceder esto, no será raro encontrar personal que prefiera la rutina, una actitud de no preocuparse por mejorar la forma de hacer su trabajo, o tener poca disposición para asistir a los cursos de capacitación.

Uno puede argumentar, que si la investigación existente ha detectado que el trabajador normalmente aprende más a través de procesos informales, entonces por qué preocuparse por la conducta del supervisor. La respuesta sería, que los supervisores al centrarse en incrementar el aprendizaje de su personal, fomentarían un aprendizaje más rápido y continuo, y a la vez se aumentaría el porcentaje de lo aprendido en el trabajo, lo cual permitiría a la organización tener una fuerza de trabajo con más recursos y disposición para el cambio.

Es bueno precisar que no estamos afirmando que se debe eliminar el aprendizaje formal a favor del aprendizaje informal. Aquel seguirá cumpliendo un rol importante, siempre y cuando se tomen acciones explícitas para superar o evitar las limitaciones anteriormente señaladas. Además existen situaciones en que la mejor manera de capacitar al personal es recurriendo a procedimientos formales, como es el caso por ejemplo, de la introducción de una nueva tecnología, divulgación y análisis de nuevos procesos, desarrollo de competencias a través de técnicas grupales, etc. Por dichas razones, lo más conveniente es considerar ambas formas de aprendizaje como complementarias antes que excluyentes Malcolm, Hodkins, & Colley (2003); Svensson, Ellström, & Aberg (2004).

ROL DEL SUPERVISOR COMO FACILITADOR DEL APRENDIZAJE INFORMAL

A continuación se incluye algunas acciones que un supervisor podría realizar para fomentar en el trabajador su interés por aprender, teniendo como principal referente la ejecución de labores:

- **Ayudar a fijar metas.** Que el empleado tenga una visión clara de lo que quiere lograr, y a la vez tome conciencia sobre la contribución de su trabajo a la organización como un todo. Que las metas que se fije sean retadoras en función de las competencias que posea el sujeto. Se dispone de mucha investigación que muestra la gran influencia que tiene en la conducta el establecimiento de metas, y especialmente si éstas son específicas y retadoras. Locke & Latham (2000)
- **Proporcionar retroinformación.** Las personas necesitan conocer los efectos de sus acciones, tanto si logran sus metas como si fracasan en su intento. En este último para planificar acciones correctivas; todo lo cual implica un proceso de aprendizaje. La no existencia de retroinformación puede privar a los sujetos del estímulo para iniciar un aprendizaje. Watkins, (1999) o impedir una recompensa como consecuencia del conocimiento de éxitos y aciertos, como es propio de las personas con alta motivación intrínseca laboral Solf, A. (2006); Latham, G. (2007).
- **Propiciar la reflexión.** La experiencia sin reflexión no fomenta el aprendizaje. La reflexión propicia tomar conciencia de la existencia de relaciones causa-efecto, y así estar mejor preparado para efectuar mejores acciones en el futuro. Serviría de mucho si el supervisor pregunta al subordinado las razones que le llevaron a tomar determinada acción, o que analice los posibles efectos de cierta acción sobre otras personas o áreas de trabajo. La falta de reflexión sobre lo actuado, traerá como consecuencia deficiencias en el aprendizaje. Hace unos años Senge, P. (1992) mencionó de manera explícita dicha relación al analizar la “ilusión que se aprende con la experiencia” (p.35), y desde otra perspectiva Kolb, D. (1977) consideró que existe un mejor aprendizaje cuando el sujeto logra utilizar los cuatro estilos de aprendizaje: experiencia, reflexión, generalización, y experimentación.
- **Considerar los éxitos y errores como fuente de aprendizaje.** Efectuar reuniones específicas para indagar el por qué del logro de cierto éxito, pero lo que es más importante, considerar el análisis de los errores como una excelente oportunidad para el aprendizaje, para lo cual se necesita un am-

biente no punitivo y disposición para la reflexión.

La metodología de desarrollo organizacional Indagación Apreciativa Cooperride, Whitney, & Stavros, (2003) ha mostrado la utilidad de aprovechar los éxitos como recurso principal para permitir mayor eficiencia de las organizaciones; una ampliación de este enfoque para un nivel individual constituye el Coaching Apreciativo Orem, Binkert, & Clancy, (2007). Además la reflexión ha mostrado ser muy útil para el desarrollo organizacional Schulz, K. (2005).

- **Reforzar el aprendizaje.** El supervisor requiere proporcionar al personal reconocimiento y premios, tanto material o simbólico, frente a los aprendizajes que logren.

Según la investigación realizada sobre la aplicación del enfoque conductual en las organizaciones, demuestra la importancia de la utilización de los reforzadores positivos en contextos laborales con una influencia muy significativa en las conducta de los sujetos, Komaki et al. (2000).

- **Delegar toma de decisiones.** Otorgar responsabilidades que implique toma de decisiones dentro de cierto margen, de manera que constituya un reto acorde a las competencias que posea el personal.

El personal requiere disponer de un margen de libertad para decidir en su trabajo, lo cual favorecerá su motivación intrínseca para buscar mejoras en la forma de ejecutar sus labores Thomas (2002), además el tener libertad para la acción conlleva a la sensación de responsabilidad por lo realizado Hackman & Oldham (1980).

- **Proporcionar facilidades para el aprendizaje.** Las cuales pueden ser de diferente índole: tiempo, permisos, gestionar ayuda económica de la empresa, espacio físico, acceso a libros, documentos, videos, etc.

Para el aprendizaje de los sujetos se requiere diversas ayudas, que en algunos casos implica también el aspecto económico. Los otros tipos de ayuda serán otorgados siempre y cuando el supervisor tenga una clara conciencia de la utilidad para favorecer el aprendizaje de su personal.

- **Fomentar la integración social del grupo.** El apoyo y confianza entre los miembros que conforman el grupo laboral constituye una ventaja en favor del aprendizaje.

En el aprendizaje existe un componente social muy relevante Raelin, (2008). Los compañeros de trabajo pueden constituir fuentes de información y conocimiento útil; otorgar retroinformación y reconocimiento sobre las acciones que observan; ayudar para perfeccionar enfoques y estrategias; ac-

tuar como un recurso para aminorar tensiones y niveles de estrés a través de las redes sociales Landy (2005). Además, la actividad grupal es lo que más permite la transformación del aprendizaje individual en aprendizaje organizacional, Solf (2007); Castañeda & Pérez-Acosta (2005); Casey (2005).

- **Servir de modelo.** El supervisor debe servir de ejemplo a los demás por su interés en el aprendizaje continuo conforme realice sus funciones. Será difícil que el personal se interese por el aprendizaje de tener un supervisor que esté poco motivado por lograr avances a través del aprendizaje. Podemos mencionar a los aportes de Bandura, A. (1976) sobre el aprendizaje vicario como un soporte teórico y práctico de la presente dimensión.

Para poseer una visión más específica sobre el accionar del supervisor al respecto, a continuación presentamos algunas sugerencias proporcionadas por Baer, J. (2006), la mayoría de las cuales pertenecen a las categorías anteriormente mencionadas:

- **Empezar cada día con 15 minutos de entrenamiento.** En una tienda minorista, por ejemplo, podría el jefe en cada sesión focalizar en un nuevo producto- qué es, por qué se usa, y así por el estilo. Al iniciarse la atención, los empleados pueden compartir dicha información con los clientes.
- **Empezar y finalizar el día con establecimiento de metas y aprendizajes.** Programar al comienzo del día 5 ó 10 minutos, de modo que los empleados manifiesten sus metas para el día, y al final de éste, resumir los logros obtenidos y / o aspectos aprendidos
- **El jefe y el personal aprendan al mes cinco nuevos conceptos de negocio.** Recurriendo a diferentes medios (libros, revistas, videos, etc.) para aprender más sobre el trabajo, marketing, finanzas, producción, etc.
- **“Qué aprendí este mes”.** Efectuar reuniones para que todos compartan lo que han aprendido en ese mes, sobre la compañía, los clientes claves, tendencias de la industria, servicios, mejora de productos, aprendizajes de errores.
- **Compartir conocimientos.** En el caso que cualquier trabajador ha asistido a una conferencia o seminario, que transmita a los demás los aspectos más importantes aprendidos, o lo informe en un documento.
- **Premiar a los trabajadores que enseñan y entrenan a otros.** De esta manera reforzar dichas conductas y transmitir así la importancia de la contribución.

- **Asignar a empleados según una programación rotativa, para que ubiquen artículos, reportes, y nuevas historias sobre su industria.** Pueden recurrir a Internet, o bibliotecas, e informar sus conclusiones en una reunión semanal. Esto permitiría desarrollar sus habilidades de investigación, lectura, análisis, y presentación oral.
- **Circular por e-mail un mensaje sobre “Lo que realmente deseo conocer...”.** Pedir a los empleados que especifiquen las áreas en que necesitan mejorar, aprender más. Esto puede ser útil para la programación de la capacitación.
- **Vincular el sistema de evaluación del desempeño, con el entrenamiento y coaching.** La evaluación del desempeño de los empleados que periódicamente se realiza en los centros de trabajo, se lo ubique dentro de una perspectiva mayor vinculada al aprendizaje.
- **Utilizar el video como medio de aprendizaje.** Jefe y subordinados visionan un video previamente seleccionado, y luego analizar de que manera el contenido se puede aplicar al trabajo.
- **Facilitar aprender de otros.** Efectuar coordinaciones para que el personal de otras áreas transmita ciertas experiencias positivas vinculadas a programas específicos realizados.
- **Fomentar la adquisición de material de aprendizaje.** Puede incluir la adquisición de libros, o intercambio de éstos, así como videos. Se puede conforma una pequeña biblioteca en el área de trabajo.

De acuerdo a lo afirmado hasta aquí, el supervisor tendría un rol como facilitador del aprendizaje informal Mcneil, C. (2001), además de las actividades ya acostumbradas dentro de los parámetros del Aprendizaje Formal y Entrenamiento en el Puesto de Trabajo.

Al considerar el rol de supervisor como facilitador del aprendizaje, se podría argumentar que existe un claro inconveniente desde la perspectiva de las diferencias individuales que presentan los trabajadores. Es decir, que sólo los trabajadores que presenten una personalidad centrada en el aprendizaje, responderían favorablemente a un ambiente que fomente el aprendizaje. Al respecto diversas investigaciones han demostrado que los sujetos con diferente personalidad (p.e., orientado al desempeño, evitación) pueden ser estimulados hacia el aprendizaje de presentarse las condiciones adecuadas en su contexto laboral Phillis & Gully (1997); VandeWalle, Cron, & Slocum (2001); VandeWalle & Cummings (1997).

APOYO DE LA ORGANIZACIÓN AL ROL FACILITADOR DEL SUPERVISOR

El rol de un supervisor para fomentar el aprendizaje informal, tiene que ser estimulado y apoyado por la organización, caso contrario será difícil que forme parte de su forma habitual de accionar. De no existir dicho apoyo, no será raro por ejemplo, que el jefe tenga poco interés por el aprendizaje de su personal, o que se centre exclusivamente en el logro de objetivos laborales.

A continuación se señalan algunas de las actividades que la organización puede realizar para incrementar la presencia de conductas del supervisor como facilitador del aprendizaje:

- **Capacitar al supervisor.** Para que adquiera conciencia de su aporte fundamental como facilitador del aprendizaje de su personal, y desarrolle competencias para el desempeño adecuado de dicho rol. Las metodologías del “Coaching” y “Mentoring” serían de utilidad para este objetivo.
- **Reforzar el rol de facilitación.** El área de Recursos Humanos efectuara un monitoreo para identificar a las áreas laborales que más han apoyado el aprendizaje de sus miembros, y otorgar a la supervisión reconocimientos y premios por dicha labor.
- **Fomentar valores que apoyen el aprendizaje.** Valores tales como: el error como fuente de aprendizaje, la delegación de toma de decisiones, el apoyo mutuo, la reflexión antes y después de las acciones, el reconocimiento de logros, el desarrollo continuo del personal, el fomento de la participación del personal.
- **Contribuir con recursos.** Un presupuesto suficiente para apoyar a las acciones de aprendizaje y desarrollo del personal.
- **Adecuación de las descripciones de cargos.** Incluir como una función específica del supervisor la facilitación del aprendizaje de su personal.
- **Adecuar los formatos de Evaluación de Desempeño.** En las evaluaciones de desempeño que a los jefes periódicamente se le efectúa, sería necesario incluir dimensiones vinculadas a conductas específicas que faciliten el aprendizaje del personal.
- **Capacitar al personal.** De manera que adquieran conciencia de la utilización del aprendizaje informal en su trabajo; identifiquen su estilo preferido para aprender; desarrollen su capacidad para la auto-administración; reconozcan las diversas competencias adquiridas a través de la ejecución de sus funciones; establezcan nuevos objetivos de aprendizaje.

COMENTARIOS FINALES

Las organizaciones actuales se desenvuelven en un ambiente muy competitivo, que exige tener la capacidad para adecuarse y mostrar iniciativa, para lo cual es necesario un aprendizaje continuo a nivel individual, grupal, y del sistema total. Frente a esta exigencia, los supervisores constituyen un recurso fundamental, por su posición privilegiada al tener una visión más amplia de los objetivos de la organización, y disponer desde el ámbito de sus funciones, la distribución de tareas, la facilitación de recursos, el otorgamiento de recompensas, y el servir de modelo conductual a los demás. Las organizaciones que refuercen el rol del supervisor como facilitador del aprendizaje, tendrían una fuerza laboral más competente y satisfecha sustentada en el desarrollo continuo, con lo cual estarían en ventaja frente a las organizaciones que descuiden dicho rol.

La presente propuesta se ubica en el ámbito conceptual que considera a las organizaciones como entidades de aprendizaje Billet, S. (2004); Hager, P. (2004), y presenta nexos con la metodología del *Action Learning*, O'Neil & Marsick, (2007), la cual busca fomentar el aprendizaje de manera explícita a través de la acción grupal orientada a solucionar un problema importante para la organización. Desde el punto de vista de las nuevas metodologías encontramos a los Portafolios Laborales Raelin, J. A. (2008); Stewart, J. (s/f) como un recurso útil para el aprendizaje informal; dicha metodología ayuda al trabajador a identificar las competencias adquiridas a través de la experiencia, y permitirá en el futuro efectuar mayores indagaciones y precisiones sobre el aprendizaje informal.

Desde la perspectiva económica, es posible pronosticar que las empresas que opten como estrategia competitiva el fomento del aprendizaje informal, tendrían un mayor ahorro frente a los gastos que implica el desarrollo del personal. Esta afirmación puede constituir un objetivo de investigación, con consecuencias prácticas, y especialmente la posibilidad de realizar grandes cambios en las áreas de capacitación formal de las organizaciones laborales.

Con la finalidad de disponer de un instrumento que puede ser utilizado en programas de capacitación, se ha elaborado la encuesta "El Supervisor como Facilitador del Aprendizaje" (SFA), según las dimensiones anteriormente señaladas. Se presenta dos versiones, una para la auto-evaluación del jefe, y otra para que el personal describa la conducta de su jefe. (Encuestas SFA- Anexo).

REFERENCIAS

- Baer, J. (2006). 26 employee learning opportunities that increase performance and motivation. En: M. Silberman (Ed.). *The 2006 Training & Performance Sourcebook*. Alexandria, VA.: ASTD Press, pp. 117-127.
- Bandura, A. (1976). Social learning perspective on behavior change. En: A. Burton (Ed.). *What makes behavior change possible?* (pp. 34-57), New York: Brunner/Mazel.
- Billet, S. (2004). Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16 (6), 312-324.
- Broad, M. L. & Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training*. New York: Addison-Wesley
- Casey, A. (2005). Enhancing individual and Organizational Learning. *Management learning*, 36 (2), 131-147.
- Castañeda, D.I., & Pérez-Acosta, A.M. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 1-15
- Conlon, T.J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2-4), 283-295.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2003). *Appreciative Inquiry handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cross, J. (2007). *Informal Learning. Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. New York: Pfeiffer.
- Cross, J. (Octubre 2003). Informal Learning: A Sound Investment. Recuperado de: [http://www.clomedia.com/content/templates/clo_col_effectiveness.asp?articleid=2{\[\[\[77&zoneid=104 \[Febrero 2008 \]](http://www.clomedia.com/content/templates/clo_col_effectiveness.asp?articleid=2{[[[77&zoneid=104 [Febrero 2008])
- De Jong, J. A., Thijssen, J.G. & Versloot, B.M. (2001). Planned training on the Job: A Typology. *Advances in Developing Human Resources*, 3 (4), 408-414.
- Fox, S. (1997). From management education and development to the study of management learning. En: J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds.). *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*, London: Sage, pp 21-37.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Readings, MA.: Addison-Wesley.
- Hager, P. (2004). Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning*, 16, (1/2), 22-32.
- Jones, M.J. (2001). Just-in-Time Training. *Advances in Developing Human Resources*, 3 (4), 480-487.
- Kolb, D., Rubin, I.M., & McIntyre, J.M. (1977). *Psicología de las Organizaciones. Problemas contemporáneos*. México: Prentice/Hall Internacional.
- Komaki, J.L., Coombs, T., Redding, T.P., & Schepman, S. (2000). A rich and rigorous examination of Applied Behavior Analysis research in the world of work. En: C. Cooper & I.T. Roberston (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 15, (pp. 265-367), Chichester: John Wiley
- Landy, F.J., & Conte, J.M. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología industrial y Organizacional*, México: McGraw-Hill.
- Locke, F.J., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Latham, G.P. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks: sage Publications.
- Leslie, B., Kosmahl, M., & Brand, B. (1997). Informal Learning: The new frontier of employee & Organizational Development. *Economic development Review*, 15 (4), 12-18.
- Mcneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*, 13 (5/6), 246-253.
- Malcolm, J., Hodkinson, P. & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15 (7/8), 313-318.
- Marsick, V. J. & Watkins. K.E. (2001). Informal and Incidental Learning. New directions for adult and continuing education, 89, 25-34.
- Marsick, V. J., Volpe, M. & Watkins, K. (1999). Theory and practice of Informal Learning in the Knowledge Era. *Advances in Developing Human Resources*, 1, 80-95.
- Marsick; V.J., & Watkins; K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*, New York: Routledge and Kegan Paul.

- O'Neil, J., & Marsick, V. (2007). *Understanding Action Learning*, New York: AMA.
- Orem, S. L., Binkert, J. & Clancy, A.L. (2007). *Appreciative Coaching: A positive process for change*. New York: Jossey-Bass.
- Phillips, J.M. & Gully, S.M. (1997). Role of Goal Orientation, Ability, Need for Achievement, and Locus of Control in the Self-Efficacy and Goal-Setting Process. *Journal of Applied Psychology*, 792-802.
- Raelin, J.A. (2008). *Work-Based Learning*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulz, K-P. (2005). Learning in complex organizations as practicing and reflecting. *Journal of Workplace Learning*, 17 (8), 493-507.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Solf, A.G. (2007). *La 'Organización que Aprende' y su aporte al proceso de cambio*. Persona. Facultad de Psicología, U. de Lima, 10, 29-47.
- Solf, A.G. (2006). *Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón*. Persona. Facultad de Psicología, U. de Lima, 9, 111-126.
- Stewart, J. (s/f). Using Portfolios to Direct Workplace Learning. Recuperado de: <http://www.contactpoint.ca/cjcd/v2-n1/article3.pdf> [Febrero 2008]
- Svensson, L., Ellström, P.E., & Aberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 16 (7/8), 479-491.
- Swieringa; J. & Wierdsma, A. (1995). *La Organización que Aprende*. México: Addison-Wesley.
- Thomas, K. W. (2002). *La Motivación Intrínseca en el trabajo*. Madrid: Ramón Areces.
- VandeWalle, D. & Cummings, L.L. (1997). A test of the influence of Goal Orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- VandeWalle, D., Cron, W., & Slocum, J. (2001). The role of Goal Orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 629-640.

Fecha de recepción: 20 de junio, 2008

Fecha de aceptación: 13 de julio, 2008

ENCUESTA - SFA - Supervisor**A. Solf**

Instrucción.- A continuación se presentan diversas afirmaciones sobre su actividad como supervisor. Para cada afirmación indique en que medida describe realmente su conducta habitual con su personal. Utilice la siguiente escala, marcando con una X según su respuesta.

Total acuerdo (TA)	Acuerdo (A)	Indeciso (I)	Desacuerdo (D)	Total desacuerdo (TD)
-----------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

Yo:

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|------|
| 1. Ayudo al personal para que tengan una idea clara de sus objetivos laborales
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 2. Contribuyo a que el personal tome conciencia de cuan importante es su trabajo para la empresa
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 3. Apoyo al personal para que acepten tareas que constituyen un reto para ellos.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 4. Continuamente permito que el personal conozca los resultados de su trabajo
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 5. Durante la Evaluación del Desempeño les proporciono sugerencias útiles para que sigan aprendiendo.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 6. Logro que se pongan a reflexionar sobre las cosas que han realizado, aun con un simple "Por qué?"
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 7. Les hago pensar sobre las posibles consecuencias de sus acciones sobre los demás o áreas de trabajo.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 8. Realizo reuniones periódicas con el personal para que analicen sus éxitos y errores, como fuente de aprendizaje.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 9. Celebro de manera abierta los avances, logros y aprendizajes que consigan
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|------|
| 10. Hago conocer a sus demás compañeros los éxitos y aprendizajes que consigan.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 11. Otorgo el suficiente margen de libertad para que decidan en su trabajo
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 12. Trato de proveerles de los recursos necesarios para apoyar sus aprendizajes (tiempo, ambiente físico, materiales impresos, información, etc.)
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 13. Me intereso y contribuyo para que mantengan entre ellos buenas relaciones interpersonales
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 14. Les apoyo y premio cuando intercambian información y conocimientos útiles para el trabajo
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 15. Destaco por mi capacidad e interés para aprender continuamente.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |

ENCUESTA -SFA-Personal**A. Solf**

Instrucción.- A continuación se presentan diversas afirmaciones sobre la posible conducta de su supervisor, Para cada afirmación indique en que medida describe realmente la conducta habitual de su supervisor. Utilice la siguiente escala, marcando con una X según su respuesta.

Total acuerdo (TA)	Acuerdo (A)	Indeciso (I)	Desacuerdo (D)	Total desacuerdo (TD)
-----------------------	----------------	-----------------	-------------------	--------------------------

Mi supervisor:

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|------|
| 1. Me ayuda a establecer de manera clara mis objetivos laborales.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 2. Contribuye a que tome conciencia de cuan importante es mi trabajo para la empresa.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |
| 3. Me apoya para que acepte tareas que constituyen un reto para mí.
(TA) | (A) | (I) | (D) | (TD) |

4. Continuamente me permite conocer los resultados de mi trabajo.
(TA) (A) (I) (D) (TD)
5. Durante la Evaluación del Desempeño me proporciona sugerencias útiles para seguir aprendiendo.
(TA) (A) (I) (D) (TD)
6. Logra que me ponga a reflexionar sobre las cosas que he realizado, aun con un simple "Por qué?"
(TA) (A) (I) (D) (TD)
7. Me hace pensar sobre las posibles consecuencias de mis acciones sobre los demás o áreas de trabajo.
(TA) (A) (I) (D) (TD)
8. Hace reuniones periódicas para que analicemos nuestros éxitos y errores, como fuente de aprendizaje.
(TA) (A) (I) (D) (TD)
9. Celebra de manera abierta los avances, logros y aprendizajes que consigamos
(TA) (A) (I) (D) (TD)
10. Hace conocer a los demás compañeros nuestros éxitos y aprendizajes
(TA) (A) (I) (D) (TD)
11. Nos otorga el suficiente margen de libertad para decidir en el trabajo
(TA) (A) (I) (D) (TD)
12. Trata de proveernos de los recursos necesarios para apoyar nuestro aprendizaje (tiempo, ambiente físico, materiales impresos, información, etc.)
(TA) (A) (I) (D) (TD)
13. Se interesa y contribuye para que mantengamos entre nosotros buenas relaciones interpersonales
(TA) (A) (I) (D) (TD)
14. Nos apoya y premia cuando intercambiamos información y conocimientos útiles para el trabajo
(TA) (A) (I) (D) (TD)
15. Destaca por su capacidad e interés para aprender continuamente.
(TA) (A) (I) (D) (TD)