

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TEXTO COMPLETO**

Bogotá D.C., febrero 20 de 2012

Tesis Trabajo de Grado

**Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad**

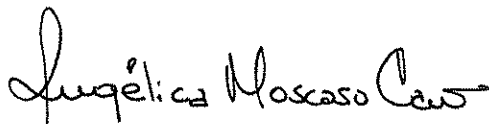
Estimados Señores:

Nosotras, **Angélica Moscoso Cano** y **Omaira Andrea Gómez Silvestre**, identificadas con cédulas de ciudadanía número **29.177.655** y **1.030.528.237**, respectivamente, autoras del trabajo de grado titulado "**Caracterización del Aprendizaje Organizacional en una Empresa de Servicios de la Ciudad de Bogotá**" presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**; autorizo a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

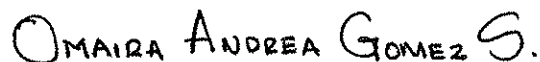
- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,



Angélica Moscoso Cano
C.C. 29.177.655



Omaira Andrea Gómez Silvestre
C.C. 1.030.528.237

Caracterización del Aprendizaje Organizacional en una Empresa de Servicios de la Ciudad
de Bogotá

Ts. Angélica Moscoso Cano, y Ps. Omaira Andrea Gómez Silvestre

Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Director

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Especialización Gerencia de Recursos Humanos

Noviembre 2011

Resumen

El presente trabajo de consistió en un análisis cualitativo de los principales elementos que integran el aprendizaje, utilizando como instrumento una entrevista semi estructurada que permitió evidenciar también el nivel de desarrollo del aprendizaje y los principales factores motivacionales en los colaboradores para el aprendizaje.

El trabajo consta de una selección de tema, una investigación teórica completa, que pasa por el concepto de aprendizaje, organización y finalmente aprendizaje organizacional, un acercamiento a la organización objeto de estudio, la implementación de la propuesta metodológica y el análisis de resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Todo lo anterior para realizar un aporte significativo no solo a la organización involucrada, sino a todos los individuos o empresas que deseen consultarlo.

Se considera importante realizar este aporte en la medida en que el tema aprendizaje organizacional se encuentra a la vanguardia de la globalización y competitividad y exige ser investigado propositivamente para mejorar su nivel de desarrollo en las organizaciones colombianas.

Palabras clave: *Aprendizaje, Estrategia, Estructura, Factores motivacionales, Organización*

Abstrac

The present paper summary of consisted of a qualitative analysis of the main elements of learning, using an interview structured semi which allowed also demonstrate the level of development of the learning and the main motivational factors in learning.

The work consists of a selection of theme, a complete theoretical research, which passes through the concept of learning, organization and finally organizational learning, an approach to the object of study organization, the implementation of the methodological proposal and analysis of results with their respective conclusions and recommendations. All this to make a significant contribution not only to the organization involved, but to all individuals or companies wishing to consult it.

Is considered important to make this contribution in that the subject organizational learning is at the forefront of globalization and competitiveness and requires purposefully to be investigated to improve its level of development in Colombian organizations.

Key words: Learning, Motivational factors, Organization, Strategy, Structure.

Índice

Introducción.....	5
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos.....	8
Justificación.....	9
Marco teórico.....	10
Organización.....	11
Aprendizaje.....	13
Aprendizaje organizacional.....	14
Tipo de estudio y diseño.....	21
Método.....	22
Resultados.....	25
Discusión.....	35
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	42
Referencias.....	43
Anexos.....	44

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito principal realizar un acercamiento al proceso de aprendizaje organizacional desarrollado en la empresa de servicios de la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que se ha convertido en un tema de crucial importancia dentro de la estrategia de la organización.

El objetivo principal de dicha investigación es describir los elementos que hacen parte del aprendizaje organizacional en la empresa de servicios, específicamente entre los colaboradores del nivel administrativo.

El tema de investigación surge de la inquietud sobre el aprendizaje organizacional como herramienta importante para las organizaciones modernas, las cuales deben enfrentarse a un medio marcado por los cambios constantes, donde las habilidades y destrezas quedan rápidamente obsoletas, los niveles de calidad y eficiencia llegan siempre a niveles mayores, se construyen nuevos paradigmas y existe una permanente influencia del medio debido al fenómeno de la globalización. En este escenario el aprendizaje organizacional se convierte en estrategia a nivel empresarial para lograr guiar las transformaciones, en la medida en que permite de los colaboradores la creación y adaptación de conocimiento en el desempeño de sus cargos y al mismo tiempo genera un proceso colectivo de aprendizaje que permite la adaptación a los cambios y la implementación de nuevas y mejores estrategias en la que se llevo a cabo este estudio en la empresa de servicios se ha empezado a desarrollar con fuerza a partir del 2010 -2011, no obstante, ha carecido de herramientas de seguimiento y evaluación que permitan corregir o mejorar las acciones, para lo cual se interviene con el acercamiento al proceso desde la presente investigación, en la cual se identifican los elementos esenciales del aprendizaje

organizacional, se determinan los principales factores de motivación en el personal administrativo y se logra esbozar el nivel de desarrollo del mismo.

Para tal fin se utilizó un instrumento de tipo cualitativo aplicado a 20 personas colaboradores y con un análisis estructurado que permite realizar un aporte significativo al proceso que viene adelantando la empresa dentro de sus programas de crecimiento organizacional para sus empleados.

Planteamiento del Problema

El aprendizaje abarca los procesos en diferentes entornos de la vida personal, desde la educación básica hasta la formación profesional, el individuo está en continuo aprendizaje, iniciando en la familia y así en los diferentes ambientes en los que interactúa. Cuando se inicia la vida laboral las organizaciones se convierten en espacios de aprendizaje, en los cuales los individuos desempeñan un rol fundamental al ser generadores y a su vez receptores de conocimiento; conformando la estructura de aprendizaje en equipo, en la cual es la suma de los aprendizajes individuales, la transformación de conocimiento, los nuevos conceptos y aptitudes puestos en práctica los que enriquecen la organización y permiten realmente su aprendizaje.

Teniendo en cuenta el concepto de Shutz y Parra “el aprendizaje organizacional se considera un factor diferenciador entre una organización tradicional y una inteligente al promover la generación de conocimiento para todas las dimensiones de la estructura organizacional” (p.81).

En las organizaciones que aprenden, los objetivos personales de los empleados están ligados a los organizacionales, permitiendo el desarrollo creativo y la innovación, es un proceso en el cual todos aprenden juntos.

Entre las razones por las cuales una organización debe estar abierta al aprendizaje está lograr la supervivencia y alcanzar la excelencia, aprendiendo de sí mismas, de sus éxitos y fracasos, de sus fortalezas y oportunidades de mejora, preparándose así para adaptarse al rápido y cambiante entorno empresarial.

Los procesos de aprendizaje dentro de la organización se han convertido en un elemento importante para el cumplimiento de la estrategia organizacional, de tal forma que el departamento de recursos humanos considera un factor determinante la inversión de

tiempo y recursos económicos en el desarrollo e implementación de estrategias que estimulen el aprendizaje organizacional, no obstante, a la fecha se desconoce su nivel de desarrollo y el impacto generado en los colaboradores.

Como es bien sabido, todas las estrategias y/o procesos que se implementen en una compañía requieren un seguimiento o evaluación que permita analizar su nivel de desarrollo, corregir deficiencias y perfeccionar aciertos; de lo contrario terminan olvidadas y sin mayor impacto en el desarrollo de los individuos y la consecución de los objetivos organizacionales. Por lo cual es importante profundizar en la forma, estilo y alcances del aprendizaje en esta organización, es así como surge la siguiente la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos que intervienen y cómo influyen en el proceso de aprendizaje organizacional en una empresa de servicios de la ciudad de Bogotá?

Objetivo General

Describir la estructura y la estrategia como parte del aprendizaje organizacional en una empresa de servicios administrativos de la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de desarrollo de la estructura y estrategia del aprendizaje organizacional en una empresa de servicios en la ciudad de Bogotá.
- Determinar los principales factores que motivan el aprendizaje en los colaboradores de una empresa de servicios administrativos.

Justificación

El aprendizaje organizacional en la empresa de servicios se ha convertido con el tiempo en un tema central para el desarrollo de su estrategia organizacional y para el cumplimiento de sus objetivos, haciendo parte de la planeación del Departamento de Recursos Humanos, por lo cual con los resultados de la presente investigación, se realizará un importante aporte al seguimiento y análisis de este proceso fundamental para la organización, el cual requiere no solo una adecuada implementación, sino también una herramienta que permita la identificación de elementos a mejorar, convirtiéndose de esta manera en un instrumento de apoyo para darle continuidad y seguimiento más cercano al proceso de aprendizaje organizacional.

Por lo anterior, la investigación será en un instrumento de conocimiento importante en la medida en que aporta una visión integral y más completa de los procesos de aprendizaje desarrollados que servirá como marco de referencia para el análisis del tema a futuro en las demás regionales de la organización a nivel nacional, permitiendo de esta manera el mejoramiento continuo del proceso y la inclusión de los colaboradores en su implementación y evaluación. De tal forma que los beneficiarios de esta investigación serán tanto los funcionarios del nivel administrativo como los del nivel directivo y operativo.

Como resultado se espera que el documento final sea utilizado como herramienta para mejorar y estandarizar el proceso de aprendizaje organizacional a nivel nacional.

Marco Teórico

El aprendizaje organizacional surge como disciplina o área de administración porque la sociedad actual está dominada por el conocimiento; cada vez más el mundo está interconectado, es más complejo y le imprime un mayor dinamismo al mundo empresarial, exigiendo de las organizaciones una rápida y eficiente adaptación, como afirma Senge (1990), las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

En una época de cambios y de constantes flujos de información como la actual, el aprendizaje organizacional se convierte en un factor de ventaja competitiva por ser una base de mejoramiento e innovación, como lo indica Mendoza (1996), el aprendizaje organizacional es, por definición , el trabajo que la empresa realiza para mantenerse actualizado frente a los cambios del entorno. A partir de esto, si las organizaciones quieren sobrevivir necesariamente tendrán que aprender y adquirir competencias individuales, grupales y organizacionales.

Mayo y Lank (2000), afirman que el aprendizaje de las personas y de las organizaciones es el motor definitivo del progreso, el aprendizaje genera y promueve el cambio y la innovación, permitiendo la búsqueda permanente de la eficiencia. En las próximas décadas la clave estará en las personas y en el aprendizaje permanente, en este escenario las organizaciones tienen desde ya un desafío marcado por la construcción e integración de procesos de aprendizaje organizacional, en los cuales los individuos se desarrollen y a su vez aporten al aprendizaje grupal, procesando conocimiento y adaptándolo a los procesos empresariales para superar barreras y lograr el éxito.

Organización

Según Hodge (1998), la organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común; por ello las organizaciones están compuestas por personas, ellas subdividen el trabajo entre los individuos y persiguen metas compartidas.

Básicamente las organizaciones nacen de la necesidad humana de cooperar, los hombres y mujeres ante sus propias limitantes han visto la necesidad de unir esfuerzos, los cuales permitirán resultados más positivos si se enmarcan dentro de una estructura organizada. A lo largo de la historia los seres humanos se han organizado de diferentes formas y en diversas agrupaciones que le han permitido plantearse y alcanzar objetivos significativos para la evolución de la humanidad.

Gibson (2001), define la organización como entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos; es decir, que el esfuerzo sumado de varias personas organizadas y con un objetivo en común, permite el planteamiento y alcance de metas, lo cual no sería fácil de lograr con esfuerzos individuales aislados, pues se requiere precisamente de una estructura, normas, asignaciones y trabajo en equipo.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico y como un grupo social que está compuesto por personas adecuadas a la naturaleza de cada individuo el cual tiene por función organizarse o administrarse tareas, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir

bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno. (Wikipedia 2011).

Mintzberg (1998), explica que el término organización requiere necesariamente conocer los tres elementos que lo constituyen:

- La estrategia: orientada al aprendizaje y la búsqueda del desarrollo organizacional a través de la gestión del conocimiento.
- La estructura: definida como las características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes, toda organización tiene una estructura de tareas.
- La cultura: es un constructo constituido por dos niveles que incluyen tanto las características observables como inobservables de la organización. La cultura y el aprendizaje son dos elementos que se interrelacionan de manera estrecha, la cultura influye sobre los procesos de aprendizaje y los individuos aprenden nuevos conocimientos que se traducen en comportamientos visibles en la cultura organizacional.

De acuerdo a lo anterior la organización debe contar con una estrategia que le posibilite ordenar sus recursos para alcanzar los objetivos que conlleven a la eficacia, la eficiencia y el éxito. Así mismo, dicha estrategia debe estar enmarcada en una estructura que le permita tener definidos sus componentes, jerarquía, normas y preceptos básicos que guíen su actuar y que se vean reflejados finalmente en la cultura, el eje de la organización, aquello que la hace única entre las demás. Todos estos conceptos componen lo que es y realiza una organización como ente de importancia en la sociedad.

Aprendizaje

Como plantea Tarpay (1996), desde su evolución los animales con éxito no requieren capacidad de aprendizaje, siempre que su conducta se adapte a las exigencias ambientales sin embargo, el aprendizaje ha evolucionado en muchas especies, el motivo más probable es porque ayuda a los organismos a adaptarse a cambios repentinos e invisibles en el ambiente. Si pueden desarrollar nuevas estrategias conductuales mediante el proceso de aprendizaje, los individuos se encuentran en ventaja desde el punto de vista de la selección, en relación con otros que carecen de capacidad para modificar su conducta. Desde esta perspectiva, el aprendizaje puede verse desde dos ópticas distintas; en primer lugar hace referencia al desarrollo de conductas adaptativas (por ejemplo, aprender a conducir) en segundo lugar el aprendizaje se refiere al conocimiento adquirido (por ejemplo, saber datos históricos). Tarpay (1996), sigue ambas perspectivas, definiendo el aprendizaje como un cambio inferido en el estado mental del organismo el cual procede de la experiencia e influye de forma relativamente permanente en el potencial del organismo para la conducta adaptativa posterior.

Así mismo el aprendizaje es considerado como el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras en la conducta. Es un proceso en el que se toma el conocimiento y se genera como resultado nuevo conocimiento, este puede aplicarse tanto a las personas como a las organizaciones (Vélez, 2007).

Existen varios conceptos y modelos sobre el aprendizaje, algunos basados en las capacidades de la inteligencia (aprendizaje informal) y otros en la experiencia de los sujetos (aprendizaje formal):

- El ciclo de aprendizaje de Kolb (1984) está fundamentado en el hacer, reflexionar, abstraer y rehacer; el conocimiento es adquirido en el momento en el cual el sujeto muestra un cambio en su conducta como mecanismo de adaptación.
- El modelo de Handy (1995) plantea el aprendizaje formal en un ciclo que contempla problemas y necesidades, búsqueda de soluciones o surgimiento de ideas y pruebas e identificación de la solución o reflexión.
- Swieringa y Wierdesman (1992) presentan el aprendizaje en tres escenarios (1). Aprendizaje informal,(2). Aprendizaje formal (3). Aprendizaje metódico, estos siguiendo 4 etapas: reflexionar, pensar, decidir y hacer. En este modelo las personas adquieren conocimientos en el contacto con los otros, de manera formal e informal y con este aprendizaje participan en la toma de decisiones.
- Uno de los teóricos más importantes en este tema, Peter Senge (1990), plantea desde el constructivismo de la psicología que el concepto de aprendizaje es el de un proceso vinculado directamente con lo que el denomina la quinta disciplina o pensamiento sistémico. Senge expone sobre la gran importancia que tiene el uso apropiado de la información en la generación de conocimiento y la detonación del aprendizaje individual

Aprendizaje Organizacional

Yeung, Ulrich, Nason y Glinow (1999) exponen que el concepto de la organización como sistema de aprendizaje tiene su origen a principios de 1900. Frederick Taylor, creador de la influyente teoría de la administración científica, creía que cuando las “posiciones” administrativas quedaban articuladas y medidas, entonces se podía transferir este aprendizaje a otros empleados y, en consecuencia, mejorar la eficiencia de la organización. A finales de la década de 1950.

Para Yeung y Glinow el aprendizaje en las organizaciones fue refinado y definido por una serie de teóricos de la Universidad de Carnegie Mellon, como Richard Cyert, James March y Herbert Simon, quienes dijeron: “pues como veremos, si pensamos en los procedimientos para las operaciones estándar de la organización, entonces la opción que elige esta queda condicionada por las reglas a las que se sujeta. Estas reglas, a su vez, reflejan los procesos de aprendizaje de la organización mediante los cuales la empresa se adapta a su entorno”.

Posteriormente en 1963, Richard Cyert y James March realizaron un estudio sobre aprendizaje organizacional en el cual presentaron cinco puntos clave sobre su teoría de la elección y control organizacional y dos años después en 1965 aparece el término como tal de aprendizaje organizacional en una publicación de Miller y Cangelotti quienes propusieron el modelo conceptual adaptación – aprendizaje, para explicar porque solo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo.

“A finales del siglo XX los desarrollos teóricos sobre aprendizaje organizacional y las teorías sobre gestión del conocimiento llegaron a ocupar los mejores lugares en las publicaciones especializadas en administración, teoría organizacional y negocios (Senge, 2004,)

De acuerdo con la revista *Strategic Management Journal* (1995) cuatro factores caracterizan el nuevo milenio: el incremento en la tasa de difusión y cambio tecnológico, la era de la información, el incremento en la intensidad del conocimiento y la emergencia de una retroalimentación positiva de la industria. Factores que dan mayor relevancia o importancia al aprendizaje en las organizaciones, pues son precisamente las organizaciones que tienen apertura al cambio y acciones transformadoras del conocimiento las que pueden enfrentar con éxito el mundo rápido y cambiante de la actualidad.

En términos generales se puede definir el aprendizaje organizacional como aquel aprendizaje que realiza la organización como conjunto, el que permite crear capacidades organizacionales diferentes a las individuales. Es un conjunto de procesos de adquisición de conocimientos, de distribución y utilización que no pertenece a una persona concreta, sino que es un sistema de inteligencia distribuida en el interior de la organización. Trasciende la suma de los aprendizajes individuales (Bolívar, 2002).

El aprendizaje también ha sido definido como el conjunto de procedimientos, métodos, medios, recursos y contenidos que se crean en una organización para desarrollar sus competencias organizacionales, para que pueda dar solución conjunta a los problemas y demandas que se le presentan.

Mendoza (1996) presenta otra definición del aprendizaje organizacional, según la cual es una variable, por lo tanto es posible que una organización pueda tener mayor o menor nivel de aprendizaje. Una dimensión que es importante tomar en cuenta para medir la variabilidad de este en la empresa es el concepto de “valor cognoscitivo agregado de aprendizaje organizacional” el cual define como la cantidad de aprendizaje desarrollado por la empresa. El proceso de aprendizaje organizacional no es lineal, debido a que hay una retroalimentación permanente con el entorno que implica la adaptación de nuevos modelos

mentales y un consumo mayor de tiempo, por lo tanto, las empresas aprenden de formas diferentes, en este sentido Mendoza identifica tres modelos de aprendizaje organizacional.

Tabla No 1

Modalidad de aprendizaje	Características
Asimilativo	La empresa recaba información de algunas fuentes por diferentes medios y la evalúa descriptivamente, esta información se utiliza para desarrollar acciones que se repiten en el nivel práctico de la organización.
Creativo	La empresa además de asimilar la información del exterior aporta un nivel de creación, proponiendo nuevos modelos y esquemas de trabajo que por cualquier motivo no se llevan a la práctica. Lo creado permanece sin ejecutarse.
Innovativo	La empresa lleva a la práctica las propuestas que se presentan, en este tipo de aprendizaje el proceso completo implica que se comprende la realidad actual, se critica, se propone y se ponen en práctica los nuevos desarrollos.

Así mismo el autor plantea que el aprendizaje en la organización se puede resumir en tres etapas:

1. Reconocimiento y desaprendizaje: consiste en definir la diferencia existente entre la nueva realidad externa y el estado actual de la organización. En esta primera etapa del proceso de aprendizaje se trata de un tipo asimilativo por que se intenta

conseguir información y evaluarla. También implica realizar un proceso de desaprendizaje de la forma actual de la organización.

2. Formular una propuesta: se trata de proponer métodos para enfrentar los cambios exigidos por el exterior, obligando a la empresa a utilizar la creatividad, empleando un tipo de aprendizaje generativo.
3. Ensayar: permite poner en práctica la propuesta planteada en un proceso de ensayo que puede llevar a la reformulación o aprobación de dicha propuesta, generando aprendizaje innovativo.

Para Vélez (2007) el aprendizaje organizacional se establece como modelo de aprendizaje, a partir de los constructos teóricos de Peter Senge, quien afirma que la era del conocimiento y la informática el mundo evoluciona más rápido que la capacidad de adaptación obligando a las organizaciones a preparar el terreno para adelantarse a los cambios. A partir de la creación del conocimiento y la aceptación de la nueva idea de aprender a aprender, se logra hacer frente a un entorno organizacional caracterizado por la velocidad para producir nuevo conocimiento, el alto grado de globalización, el creciente desarrollo tecnológico, la invención de productos y servicios, y la rápida construcción de nuevos paradigmas.

De acuerdo con Argyris y Schon (1978), las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que

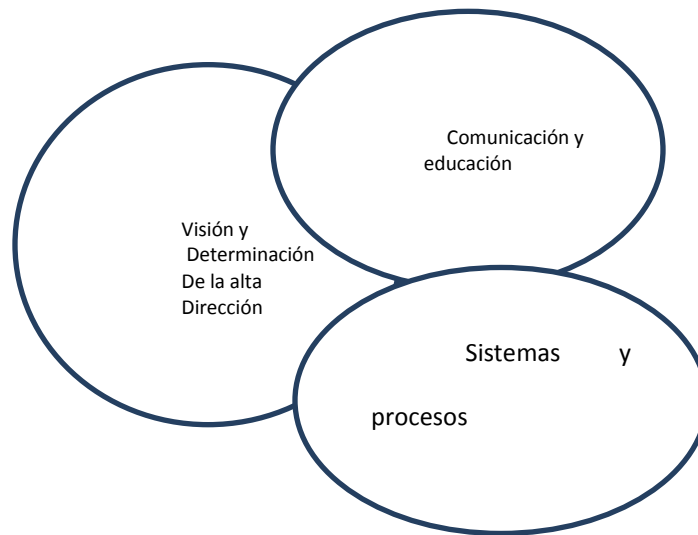
cuestiona la racionalidad detrás de las acciones. Como bien lo plantea Aramburu (2000), “el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte” (P.20).

De acuerdo con Senge (1990), el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y de lograr el dominio personal, los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos pero la visión compartida y el talento no son suficientes para lograr el aprendizaje, se hace necesario entonces dedicar tiempo al aprendizaje, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas; las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Como lo plantean Mayo y Lank (2000), por otra parte el tiempo dedicado al aprendizaje individual debería aumentar la contribución de una persona, si no ahora, en algún momento futuro. Es decir, que su valor añadido aumenta. Si toda la gente de la organización trabaja para incrementar su valor añadido, la organización crecerá en valor como conjunto, y esto debe forzosamente proporcionar una ventaja competitiva estos mismos autores acuñan un concepto interesante a cerca de como el camino para llegar a ser una organización que aprende es largo y no siempre en línea recta, el modelo de tres círculos entrelazados:

Figura 10.1

Gestionar el cambio cultural



Las organizaciones que aprenden (Mayo y Lank, 1994, p. 194)

En el primer círculo se encuentra la visión y determinación de la alta dirección, en este contexto los altos directivos necesitan comprender, aceptar y dar relevancia al hecho de que la tasa de aprendizaje organizacional debe ser mayor que la tasa de cambio, es decir, que la organización debe aprender a un ritmo rápido y sostenido para estar a la altura de las exigencias del entorno.

En el segundo círculo de la comunicación y educación, se deben tener procesos de comunicación que permitan extender la visión de aprendizaje, potencializando el ejercicio de los líderes para mover a los grupos en pro del objetivo, con esto se puede alcanzar una nueva forma de pensar a nivel individual, de equipo y de la misma organización.

Por último el círculo de sistemas y procesos define cual va a ser el camino para lograr los éxitos que se quieren a nivel de aprendizaje en la organización, es decir, las estrategias o herramientas a utilizar para hacer rodar el sistema de aprendizaje.

La organización que acepta el reto de desarrollar un sistema de aprendizaje continuo deberá comprender que no hay un absoluto y se debe estar en permanente evolución, estructurando el proceso, evaluando y modificando; lo importante es contar con individuos comprometidos y alineados a la estrategia de la organización y de aprendizaje, además de integrar un procedimiento que permita evaluar el aprendizaje, para tal fin la teoría muestra que han existido pocos intentos de operativizar el tema a través de técnicas. La medición tradicional se viene realizando por medio de las curvas de aprendizaje y de experiencia, instrumento que describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo, es un diagrama en que el eje horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo, (Wikipedia, 2011). No obstante, este sistema apunta más a la medición desde la productividad y procesos operativos, siendo escasas las investigaciones o documentos sobre el proceso de aprendizaje completo. Real, Leal y Roldán (2006), plantean que habitualmente se han empleado los conceptos de aprendizaje organizacional para interpretar datos describiendo acciones organizativas después de que los datos hayan sido recogidos. Sin embargo, para una organización que aprende, esos sistemas de evaluación son incompletos, ya que no observan el proceso de aprendizaje directamente, de forma que para captar el aprendizaje de una empresa deben incluirse el nivel cognoscitivo, los cambios en la conducta y su reflejo en la mejora del rendimiento.

Tipo de Estudio y Diseño

La presente investigación es cualitativa de tipo descriptivo pues se pretende identificar los elementos que hacen parte del aprendizaje organizacional en una empresa de servicios administrativos. Babbie (1979) y Selltiz (1965) proponen tres tipos de investigación: exploratoria, explicativa y descriptiva, en esta última el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componente del fenómeno o fenómenos a investigar.

Dankhe (1986) plantea que los trabajos de investigación se orientan a describir tal o cual fenómeno o problema, es decir explicar el cómo se manifiesta determinado fenómeno.

Los trabajos de investigación también permiten evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes. Un estudio descriptivo selecciona una serie de aspectos y luego los mide independientemente para así describir lo que se investigación (Hurtado, 2000,). Para el presente estudio el propósito es describir el aprendizaje organizacional como fenómeno en una empresa de servicios administrativos, su desarrollo y momento actual.

Método

En el marco de la metodología cualitativa, se ha escogido como estrategia la entrevista semiestructurada como herramienta para obtener mayor cantidad de la información por parte de los participantes y posibilitando la comparación de cada una de sus percepciones.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como única fuente de información el personal de la compañía vinculado a los procesos de la organización desde dos niveles jerárquicos: mandos medios (coordinadores de procesos) y personal de base (auxiliares administrativos), el muestreo seleccionado es por conveniencia, se seleccionaron 20 colaboradores teniendo en cuenta el número total de la regional Bogotá y la disposición de tiempo para participar en el proceso, ya que no todos contaban con una agenda que les permitiera incluirlo. Para la parte teórica de la investigación se utilizaron fuentes secundarias de textos relacionados con el aprendizaje organizacional. Para el estudio de caso se tomó como muestra a dos grupos de la organización objeto de estudio: coordinadores y auxiliares ambos del nivel administrativo, esta división facilita la comprensión de la relación existente entre la organización, los grupos de individuos que la componen y el aprendizaje organizacional. La población corresponde a personal vinculado mediante contrato de trabajo directo con la empresa de servicios, con una antigüedad superior a seis meses.

Se definieron cuatro variables de análisis a evaluar por cada persona de la muestra seleccionada (Pérez, 2005).

Una vez aprobada la solicitud para realizar la investigación en la empresa de servicios regional Bogotá, se solicitó a la Gerencia Regional el listado de colaboradores

con cargo de Coordinadores y Auxiliares Administrativos para incluirlos en la muestra, se determinó aplicar la herramienta diagnóstico a 10 coordinadores y 10 auxiliares administrativos para un total de 20 personas a encuestar. Se utilizó como medio de comunicación inicial el correo electrónico, a cada participante se le envió un correo informativo sobre el objetivo de la encuesta y la importancia de su participación en el proceso, también se le notificó la fecha de reunión en la que se entregaría el documento y se explicarían las pautas para su diligenciamiento.

Para la selección del instrumento, se realizó una búsqueda teórica en diversos textos que tienen como tema central el aprendizaje organizacional, encontrando que el instrumento que más se acerca al objetivo de la investigación es el utilizado por Julián Pérez en su texto Caracterización del Aprendizaje Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana – 2005. Dicho instrumento fue analizado a profundidad, con adaptación de su estructura y preguntas de acuerdo a la presente investigación. El instrumento final a aplicar se compone de 23 preguntas que pasan por determinar la estructura de la organización y como esta facilita o entorpece el aprendizaje organizacional, la evidencia de los procesos o herramientas que los encuestados identifican en ese aprendizaje, la medición del proceso, utilización de nueva tecnología y las elementos que estimulan o entorpecen el proceso de aprendizaje.

Para su aplicación se efectuó una primera reunión con el Gerente Regional en la cual se explican los objetivos de la investigación, se contextualizó brevemente el marco teórico y se explicó la metodología e instrumento a utilizar, fijando día y fecha para su aplicación.

Posteriormente se efectuó dicha reunión dirigida por las autoras del estudio de investigación, destacando que con los funcionarios no se hizo referencia previa del tema, con el objetivo de no predisponer la aplicación de la entrevista y evitar la documentación sobre el tema, permitiendo así la espontaneidad y fidelidad en las respuestas. El día señalado se explicó brevemente la investigación y el instrumento, se entregó con los insumos necesarios para su diligenciamiento, se brindó tiempo adecuado y se reunieron los documentos para pasar a la etapa de análisis de los datos.

ACTIVIDAD	FECHA
Elaboración ante proyecto	Julio 2010 / 2do semestre
Consolidación de problema de investigación, marco teórico y determinación de empresa en la cual trabajar.	Febrero 2011/ 3er semestre
Continua trabajo en marco teórico y parte metodológica	3er semestre
Solicitud formal a la empresa para aplicación de instrumento	Agosto 2011
Desarrollo de instrumento final	Agosto 2011
Aplicación de instrumento	Septiembre 2011
Elaboración de matriz y análisis de datos	Septiembre 2011
Discusión, conclusiones y recomendaciones	Octubre 2011
Correcciones finales	Noviembre 2011

Para el análisis de datos se recibieron los 20 instrumentos diligenciados, se realizó una revisión inicial para verificar que se encontraran completa y correctamente ejecutados, pasaron a lectura y a análisis a profundidad de las respuestas, para su clasificación en las siguientes variables relacionadas con el aprendizaje organizacional:

- Estrategias de la organización
- Estructura de la organización
- Conocimiento (espacios-estímulos-efectividad)
- Medición-evaluación

El análisis fue de tipo cualitativo para lo que se hizo una matriz con la consolidación de las respuestas a las 23 preguntas por parte de los 20 entrevistados, seguido de un resumen descriptivo de los principales elementos encontrados de acuerdo a las variables mencionadas y finalmente se elaboraron los hallazgos de acuerdo con las variables; con su respectivo análisis. Todo lo anterior para enriquecer la discusión, conclusiones finales y recomendaciones.

Resultados

Resumen descriptivo:

La matriz que consolida las respuestas entregadas por los entrevistados a través del instrumento, permitió construir un panorama general del aprendizaje organizacional en la empresa de servicios. El instrumento fue diligenciado por funcionarios del área administrativa (2do nivel-después del operativo) evidenciando un conocimiento básico

sobre los elementos de la organización como estrategias y estructura, en un discurso que carece de visión holística con un discurso puntual.

En cuanto al conocimiento, la información y la creatividad se refleja la identificación de actividades puntuales que favorecen su desarrollo, no obstante, no hay un conocimiento a profundidad de la estrategia, tecnologías y el proceso general del que se desprenden dichas actividades. Lo mismo ocurre con las preguntas que hacen referencia a los sistemas de evaluación o medición, con una variedad de respuestas donde algunos entrevistados desarrollan las explicaciones claramente y otras donde se evidencia desconocimiento o conocimiento superficial de estos sistemas, lo que no les permite la redacción a profundidad.

Cabe destacar que al plantearle al grupo de entrevistados el tema central de la investigación, manifestaron de manera informal un reconocimiento del mismo, sin embargo, al momento de diligenciar la encuesta se evidencia que este puede ser superficial y no tener un manejo completo por parte de todos los funcionarios, lo que coincide con la visión que en cuanto a la estructura organizacional se tiene de que es piramidal y jerárquica, donde las estrategias como tal son manejadas por los niveles superiores o el nivel central (Valle del Cauca) y a los niveles administrativos y operativos llegan solo las acciones puntuales.

Resumen de hallazgos por variables

Variable estrategias de la organización:

- Sistemas de información No se menciona estrategia de la empresa
- Sistema ERP
 - ↳ Solo se hace referencia a sistemas
Que para los entrevistados es símil de estrategias
 - Se mencionan algunos procesos del
Área de gestión humana como
Evaluación del desempeño y vinculación
De personal
- comunicación de estrategias Se identifican principalmente comités
multiplicación de conocimiento → reuniones con líderes y vía internet
Seis entrevistados refieren no identificar
o conocer estrategias para este fin

El nivel de desarrollo del aprendizaje organizacional va en aumento en la medida en que las bases estén bien cimentadas y sean conocidas por los integrantes de la organización, dichas bases comprenden entre otros, las estrategias de la organización, principalmente aquellas que le permiten enfrentar con éxito los cambios del entorno y las que facilitan la comunicación fluida y constante del conocimiento, el cual prepara a los colaboradores para actuar con eficiencia y alcanzarlos objetivos organizacionales.

El concepto estrategia hace referencia al conjunto de acciones que se implementan

en un contexto para lograr el fin propuesto y en este sentido se reitera la mención de algunos sistemas de carácter informativo o tecnológico como estrategias para enfrentar los cambios del entorno y para comunicar el conocimiento adquirido, siendo herramientas aisladas que aportan a la construcción de una estrategia, pero que en sí no la constituyen o definen de manera completa. De igual forma, procesos del área de recursos humanos como evaluación del desempeño o vinculación de personal se identifican como estrategias para enfrentar los cambios del entorno y en este sentido se repite la mención de herramientas, pero no se identifica clara y coherentemente la presencia de una estrategia en su sentido amplio y completo.

La (s) estrategia(s) brinda la pauta para el proceso a seguir cuando se desea alcanzar un objetivo, si esta no se encuentra firmemente planteada difícilmente se llega al fin y el planteamiento incluye el pleno conocimiento que deben tener los actores involucrados; en el caso del aprendizaje organizacional tiene gran relevancia que los colaboradores conozcan la(s) estrategia (s), no obstante, las respuestas reflejan conocimiento fragmentado, basado solo en herramientas.

Variable estructura de la organización:

Identificación de tipo de estructura desde varias visiones

Operación de negocios

En menor escala se mencionan estos

Horizontal –plana

modelos de estructura, poniendo mayor

Por cargos

énfasis en la multiplicidad de

Negocios que tiene la compañía

Jerárquica-burocrática-piramidal

Se destaca este modelo de estructura organizacional como el más identificado por los entrevistados, quienes lo definen de tres formas diferentes para expresar que la organización maneja un modelo estructural vertical, caracterizado por jerarquías, jefes y procedimientos.

Para el desarrollo del aprendizaje organizacional se requiere de una estructura que permita facilitar, gestionarlo e implementarlo, de hecho, uno de los elementos más importantes de las organizaciones que aprenden es, precisamente, una estructura abierta al cambio. Por lo anterior, resalta en las respuestas la identificación por mayoría, de una estructura que es definida como “jerárquica, burocrática, piramidal”, considerándola compleja y que obstaculiza el desarrollo de la autonomía en los procesos.

Cabe destacar también que se correlaciona el término jerárquica y burocrática con la definición muy específica de cargos (gerentes, directores, coordinadores) considerando que estos cargos organizados de forma piramidal no facilitan el proceso de aprendizaje

organizacional. Además también la información, con una visión generalizada de que las dificultades para la toma de decisiones y la utilización del conocimiento experto se encuentran en la burocratización de los procedimientos, donde la toma de decisiones está centralizada y teniendo en cuenta que debe llegar hasta el nivel central (Valle del Cauca) se vuelve demorada, cortando con la democracia que se pretende al principio. Otro aspecto en este mismo análisis, está en el hecho de que los colaboradores en las diversas regionales tienen dos jefes, uno regional y otro nacional (nivel central) lo que implica doble proceso para la mayoría de procedimientos, incluyendo toma de decisiones y utilización del conocimiento experto.

En este escenario resalta como principal elemento que favorece los procedimientos y que se rescata en la estructura organizacional, la comunicación, también piramidal o en cascada, pero efectiva. Se mencionan el acceso a los jefes, canales de comunicación definidos y utilizados, la confianza y el liderazgo participativo.

Estos dos puntos (estructura organizacional – comunicación) se entrecruzan como elementos que hacen parte del proceso de aprendizaje organizacional, en la medida en que la estructura jerárquica y burocrática no promueve, ni favorece su desarrollo, pero que es subsanado o complementado por un sistema de comunicación más efectivo y democrático, que posibilita el acceso a las líneas de mando superior y expresión de opiniones de forma directa, sistema que no es perfecto y tiene elementos por mejorar.

Variable: Conocimiento

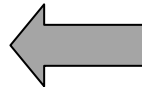
Modelo para liderar el aprendizaje en la organización



- ~Procedimientos de inducción a personal nuevo
- ~Programas: formador de formadores
- ~ Actividades
- ~No se conoce el modelo
- ~ No se ha formalizado



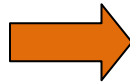
- ! respaldo físico
- ! intranet
- ! Sistema gestión de calidad (gestión integrada)
- ! backup o base de datos



Almacenamiento de información y conocimiento



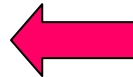
Estímulos para la creatividad, iniciativa, adquisición de nuevos conocimientos y logros obtenidos



- Estímulos a nivel regional, en menor grado a nivel nacional.
- Se consideran elementos estimulantes: plan de carrera, trabajo en equipo, competencia, reconocimiento de logros, facilidad para acceder al conocimiento, alcance de metas, campanas.
- Estimulo de logros obtenidos en la aplicación de nuevos conocimientos: SI, en eventos, se da la oportunidad de liderar procesos, ante equipo de trabajo, premios, menciones y bonos. NO, Falta continuidad y mejoramiento



- ♦ Reuniones de area/encuentrosnacionales
- ♦ Comité de mejoramiento/de calidad
- ♦ Gruposfocales y espaciosinformales
- ♦ Uso de intranet, video conferencias, plataforma virtual. Respuesta afirmativa en todas las entrevistas

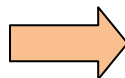


Espacios de aprendizaje y uso de tecnología

- ✓ Desarrollo de competencias
- ✓ Autoaprendizaje
- ✓ Proactividad
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Posibilidades de ascenso
- ✓ Apertura al cambio



Características personales/individuales para la adquisición de conocimiento



En la organización objeto de estudio, específicamente en el nivel administrativo, no existe un modelo claro, específico y socializado para desarrollar el aprendizaje organizacional; se realiza un esfuerzo por ejecutar acciones y actividades que máximo llegan a ser programas como en el caso de “formador de formadores”, pero no están articulados a un modelo conocido y manejado por los colaboradores, que genere compromiso con la adquisición de nuevos conocimientos que aporten a la ejecución de los cargos y por ende al desarrollo de la estrategia organizacional.

La principal dificultad de las acciones o programas aislados es que no permiten una continuidad, no tienen un hilo conductor que les una y que ayude a desarrollar la cultura de aprendizaje, en la cual los valores, hábitos y normas promuevan el aprendizaje, la capacitación y la adquisición de conocimiento.

La carencia de modelo estructurado hace que se carezca también de un sistema de seguimiento y medición de impacto, por lo cual las acciones suelen ser repetitivas y mecánicas, no correspondientes a las necesidades reales de los directos involucrados.

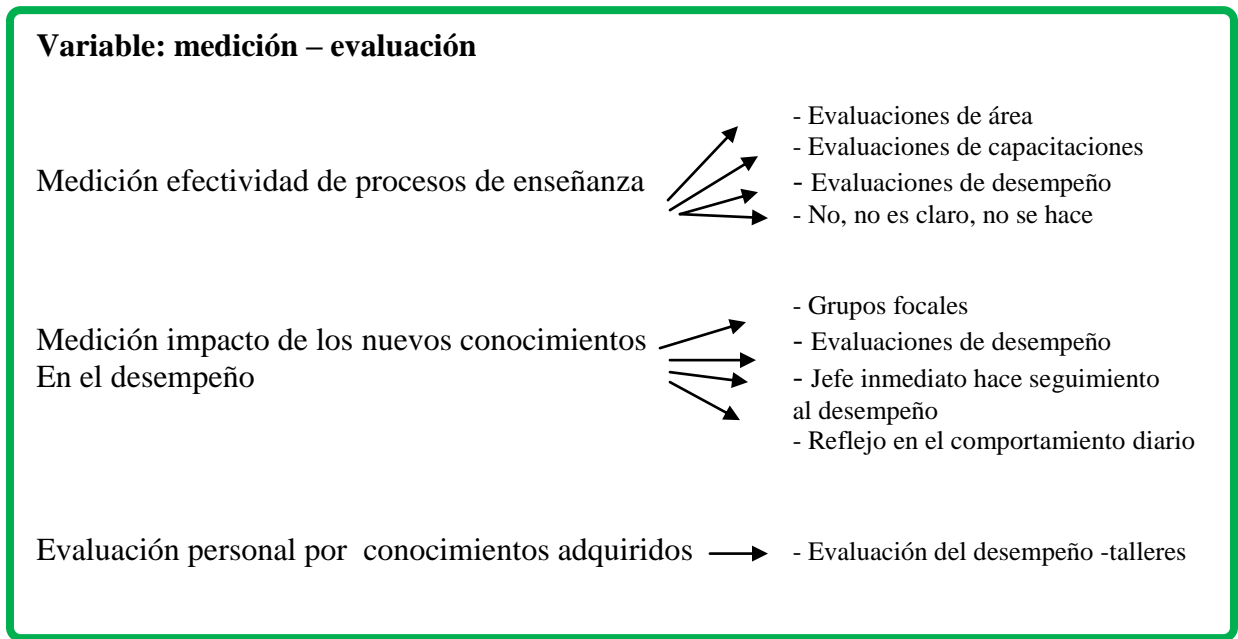
Todo lo anterior va evidenciando que el nivel de desarrollo del aprendizaje no esta en niveles altos y que se están ejecutando acciones aisladas que generan la sensación superficial que se está cumpliendo, pero no lo impulsan y mejoran.

No obstante, la organización ha realizado inversiones significativas en ciertos aspectos que pueden aportar al desarrollo de dicho aprendizaje, como es el caso de los sistemas de almacenamiento de información y conocimiento, contando con programas de intranet y gestión de calidad que permiten compartir recursos hardware y software, archivos e información de manera ágil y oportuna, que si se logra integrar a un modelo de aprendizaje organizacional permitiría la gestión de conocimiento, identificar flujos de

información, economizar recursos, actualizar información, mejorar la comunicación y en general se le daría un uso más eficiente.

Los resultados plasman entonces una condición que también puede potencializarse para mejorar el nivel de desarrollo del aprendizaje organizacional, los factores motivacionales, actualmente implementados para las actividades puntuales, pero que gozan de reconocimiento y aceptación, se identifican oportunidades de ascenso, bonos y premios entre otros. Dichos factores deben evaluarse y desarrollarse más e integrarlos a un modelo real y completo de aprendizaje organizacional, pues es evidente que los colaboradores los reconocen y consideran importantes dentro de las actividades de aprendizaje.

Se nota un cúmulo de acciones y elementos positivos y enriquecedores pero que no están fundamentados en un modelo que permita la adquisición, transformación y utilización del conocimiento. Como sucede con las herramientas para almacenar la información, ocurre también con los espacios (encuentros, grupos focales, reuniones de área, entre otros) que son ejecutadas de manera puntual y de acuerdo a las necesidades del momento y no coherente con un plan. De esta forma, las características personales que impulsan o motivan a las personas a adquirir nuevo conocimiento no pueden ser fácilmente identificadas y potencializadas, cada colaborador sabe que lo motiva a aprender, pero esto no se puede desarrollar solo con asistir a una capacitación puntual o con tener el slogan del mes, es necesario, como ya se ha mencionado, integrarlo al modelo general.



En este cuadro se resalta de manera coherente con los anteriores, las acciones puntuales y desarticuladas, si bien es cierto que las evaluaciones (capacitaciones, área o desempeño) aportan al desarrollo del aprendizaje organizacional, estas deben realizarse de manera completa, es decir, con un pre, un post, un análisis a profundidad, una socialización con el o los interesados, un plan de acción o plan de mejoramiento y un seguimiento; de esta forma se puede considerar que hacen parte del proceso de enseñanza.

Los entrevistados mencionaron incluso el comportamiento diario o cotidiano como sistema de medición de impacto de los nuevos conocimientos en el desempeño del cargo, lo cual es una actividad real, pero informal, que no puede dar cuenta detallada y medible del impacto existente; solo se puede generar memoria organizacional con la documentación, la sistematización de los procesos dentro del modelo.

La evaluación del desempeño se evidencia como una herramienta utilizada para evaluar al personal, medir impacto y medir efectividad, en las tres preguntas surge como respuesta, poniendo nuevamente en evidencia que existe una confusión de conceptos y un

desconocimiento de los objetivos reales que persiguen algunos procesos como la evaluación del desempeño, creyendo entonces de manera equivocada que con su aplicación se puede medir y evaluar todo lo concerniente al aprendizaje organizacional y no identificando otros recursos de medición y evaluación que pudieran enriquecer y mejorar los procesos de enseñanza; se reitera entonces que no existe modelo definido con sistemas de evaluación y medición eficaces.

Discusión

En el 100% de los textos examinados se cita a Peter Senge, siendo considerado como el padre del aprendizaje organizacional y el autor más representativo en este tema, con un texto muy destacado *La Quinta Disciplina*, del cual se desarrolla el concepto y es abordado por otros autores e investigadores, convirtiéndose en un tema más complejo puesto que integra otros conceptos como conocimiento, organización que aprende y gestión del conocimiento, el primero abordado más desde la academia y los dos últimos más desde la práctica organizacional, conceptos que podrían ser tema de futuras investigaciones para ampliar la teoría y determinar claramente cómo se definen e interrelacionan para enriquecer el aprendizaje organizacional.

Como se planteó Mendoza (1996) en la discusión conceptual, el aprendizaje organizacional es un proceso, un conjunto de procedimientos y una variable, en este último sentido puede tener un mayor o menor nivel de desarrollo el cual dependerá entre otros, de factores como las estrategias que para la organización objeto de análisis no están claramente definidas y son confundidas con otros aspectos de la organización como procesos del área gestión humana. Otro factor son los sistemas de almacenamiento de información y multiplicación de conocimiento, en los cuales se ha hecho una inversión

considerable, pero que no logran el impacto deseado porque no se integran realmente a una estrategia completa de aprendizaje y terminan siendo sistemas de uso cotidiano sin mayor trascendencia.

Otro aspecto de la discusión está en cómo influye (favorece o dificulta) la estructura organizacional el desarrollo del nivel de aprendizaje organizacional, como se planteó en la revisión conceptual de acuerdo a Argyris y Schon (1978), en el inicio del proceso se ejecutan actividades anti rutinarias que en esencia no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones, no obstante, en el segundo nivel se inicia un cuestionamiento de la estructura partiendo del aprendizaje individual. En la organización se evidencia una percepción generalizada de que la estructura es jerárquica, piramidal y burocrática, con niveles jerárquicos que demoran y complejizan los procesos, incluyendo el de aprendizaje organizacional, convirtiéndose el instrumento diligenciado en la oportunidad para manifestar dicha percepción, pues hasta el momento el cuestionamiento no ha sido planteado de manera clara y propositiva, lo cual no coincide con lo planteado en una de las investigaciones estudiadas de Aramburu (2000), en la cual se afirma que el aprendizaje de la organización está asociado al cambio del comportamiento organizativo, es decir, se requiere que la estructura cambie y pase a un nivel de mayor apertura, más horizontal, con procesos menos complejos y que facilite la sistematización de información y socialización del conocimiento creado, recibido y aprendido en cada uno de los procesos y funciones desarrolladas por los colaboradores. Una de las lecciones de este trabajo investigativo es que el aprendizaje organizacional exige para su desarrollo una estructura y unas estrategias organizacionales democráticas, abiertas al cambio, dinámicas y no burocráticas.

En cuanto al modelo de aprendizaje organizacional, la revisión teórica permite establecer que las empresas tienen diferentes formas de aprender, Mendoza (1996) precisamente identifica tres modelos:

- (1) Asimilativo (2) Creativo (3) Innovativo

De acuerdo a la definición ya planteada en el marco teórico, se puede inferir que la organización en la actualidad llega solo hasta el modelo asimilativo (La empresa recaba información de algunas fuentes por diferentes medios y la evalúa descriptivamente, esta información se utiliza para desarrollar acciones que se repiten en el nivel práctico de la organización) lo cual es un inicio para la estructuración de un modelo real y completo, presentando el riesgo de quedarse en este nivel, con actividades puntuales y repetitivas, evaluaciones descriptivas y superficiales, sin consolidar unas bases firmes con sentido crítico y propositivo. Para pasar a alguno de los otros dos modelos se hace necesario, como ya se ha planteado, que los conocimientos y el aprendizaje hagan parte de la estrategia, de la cultura y de los procesos organizacionales, saliendo del conformismo de las actividades puntuales que dan respuesta solo a situaciones coyunturales, implementando seriamente un modelo basado en la optimización de procesos, conocimiento y recurso humano.

Los resultados presentan una serie de elementos que estimulan o favorecen la adquisición de nuevo conocimiento, la creatividad y la iniciativa de los colaboradores, de acuerdo con Senge (1990), el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Es decir, que esos elementos que motivan como la proactividad o el mejoramiento continuo (entre otros) deben ser potencializados y

canalizados hacia el aprendizaje organizacional, no deben quedarse en la esfera individual, este debe transformarse en un aprendizaje colectivo. Se puede deducir entonces que el postulado de Senge no coincide con la realidad de la organización en la actualidad, puesto que las actividades puntuales y repetitivas y la falta de un modelo claro, no permiten la trascendencia del aprendizaje individual al organizacional, más allá de reuniones, algunos grupos focales o socialización en espacios virtuales.

La relación entre el aprendizaje organizacional y los sistemas de medición y evaluación de su impacto plantean un aspecto relevante y es que en la organización estos sistemas se relacionan directa y generalizadamente con evaluación del desempeño, asumiendo que con esta herramienta se logra conocer el nivel y desarrollo del aprendizaje, perdiendo de vista el factor organizacional o grupal y reduciéndolo a lo individual.

Lo anterior tiene dos implicaciones: La primera tiene que ver con el aspecto vivencial en la empresa la ausencia de un modelo de aprendizaje claramente definido es coherente con el hecho de que no existan sistemas de medición o evaluación conocidos y aplicados, obviamente si no hay modelo en ejecución, no hay sistemas, sino actividades puntuales como evaluaciones o encuestas sin mayor trascendencia, la segunda con el aspecto teórico consultado, los avances en cuanto a evaluación o medición del aprendizaje organizacional son limitadas, Real, Leal y Roldán (2006) manifiestan que existe una confusión en cuanto a la medición del aprendizaje organizacional, cuestión que no ha sido suficientemente tratada por la literatura desarrollada durante décadas de pensamiento organizativo, de ahí la escases de trabajos empíricos sobre esta materia, y más en concreto, la elaboración de escalas de medida multi-item. Existiendo entonces, coincidencia entre esto último y lo encontrado en el análisis de la organización, donde no se evidencian

sistemas de medición o evaluación claros, donde existe confusión entre estos y otros procesos de la gestión humana.

Conclusiones

La presente investigación se centra en indagar los elementos que hacen parte del proceso de aprendizaje organizacional en una empresa de servicios administrativos de la ciudad de Bogotá, identificando su nivel de desarrollo y los principales factores que motivan el aprendizaje en los colaboradores.

En el desarrollo del trabajo se alcanzaron los objetivos inicialmente planteados en cuanto a:

- Los elementos que hacen parte del proceso de aprendizaje organización de la empresa de servicios son el recurso humano, los sistemas de información, actividades de aprendizaje y factores motivacionales.
- La organización se encuentra en un nivel de desarrollo básico o elemental del aprendizaje organizacional, en el cual no existe un modelo claramente definido y aplicado. El énfasis está en la ejecución de actividades puntuales como campañas, capacitaciones, reuniones o talleres, y no en el desarrollo sostenido de un proceso que permita afianzar el conocimiento individual para socializarlo y convertirlo en aprendizaje organizacional.

Por lo anterior la organización se ubica en el modelo asimilativo “La empresa recaba información de algunas fuentes por diferentes medios y la evalúa descriptivamente, esta información se utiliza para desarrollar acciones que se repiten en el nivel práctico de la organización”.

- Un dato que cobra relevancia dentro de los hallazgos es conocer cuales son los principales factores que motivan el aprendizaje en los colaboradores de

la organización, encontrando una combinación entre los motivos personales (internos) y los motivos organizacionales (externos al individuo) pero con igual importancia al momento de favorecer el proceso de aprendizaje:

Internos —————> Desarrollo de competencias, autoaprendizaje, mejoramiento continuo, liderazgo, posibilidades de ascenso y apertura al cambio.

Externos —————> Plan de carrera, reconocimiento del logro, trabajo en equipo.

- El aprendizaje organizacional se ha convertido en uno de los elementos innovadores dentro de las empresas, teniendo en cuenta que están inmersas en un medio cambiante, rápido, exigente y competitivo. Es en su dinámica interna donde se debe preparar para afrontar con éxito dichos cambios y esto solo se puede lograr con un recurso humano competente, que va al ritmo de las exigencias por medio de la gestión del conocimiento y el aprendizaje.
- Las organizaciones en las que se pretende trabajar el aprendizaje como parte de su desarrollo, se tiene como objetivo la revisión de la estructura y las estrategias que están implementando, con el fin ejecutar los cambios necesarios. En el caso objeto de estudio se debe revisar a profundidad la estructura de la organización, la cual por su carácter jerárquico y burocrático no facilita los procesos de aprendizaje.

- La utilización del nombre aprendizaje organizacional por sí solo, no garantiza la generación, adquisición e implementación de conocimiento. El aprendizaje es un proceso que exige planeación, seguimiento y evaluación.
- Las actividades puntuales y aisladas (talleres, capacitaciones, campañas) promueven el aprendizaje, pero no lo construyen como un todo bien estructurado; por el contrario, pueden generar en los colaboradores una actitud conformista, carente de metas a largo plazo y de cumplimiento por obligación y no por interés.
- El tema aprendizaje organización ha sido investigado en los últimos años desde varias perspectivas, donde todas nacen de quien se llama el padre del aprendizaje organizacional Peter Senge. No obstante, continúa la necesidad de profundizar en los métodos que permitan medirlo o evaluarlo, no solo desde el aspecto operativo, sino desde el conocimiento, cambios actitudinales, nivel de desempeño y alcance de objetivos organizacionales.

Recomendaciones

1. La organización objeto de estudio requiere del desarrollo e implementación de un modelo de aprendizaje organizacional alineado con la estrategia de la empresa, socializado con los colaboradores y con seguimiento y evaluación permanente.
2. Se hace importante realizar una revisión a la estructura jerárquica y a la centralización de los procesos en la regional Valle del Cauca, con el fin de brindar mayor autonomía, adaptación y desarrollo del aprendizaje organizacional, facilitando la creatividad, innovación y la fluidez en los procesos.
3. La organización podría canalizar y potencializar más y mejor los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta, no limitándolos solo a actividades puntuales, sino integrándolos a un modelo bien desarrollado.
4. Desde la academia sería interesante continuar investigando sobre el tema en las diferentes empresas de la ciudad de Bogotá, realizando estudios comparativos entre varias de ellas, con el fin de observar el comportamiento en la ciudad capital de un tema que hoy por hoy la sociedad y los sistemas globalizados lo exigen para ser competitivos en el mercado de bienes, productos o servicios. Lo anterior puede enriquecer la construcción de un escenario local del aprendizaje organizacional

Referencias

Argyris, C. y Schon, S. (1978). *Organizational Learning: A theory in Action Perspective*. Addison-Wesley.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación*, Venezuela: Quirón.

Mayo, A. Y Lank, E. (1994). *Las organizaciones que aprenden*, Barcelona: Gestión 2000.

Nekane A. Goya, (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián,2000.

Pérez, Julián (2005). *Caracterización del Aprendizaje Organizacional*, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Real F. J.C, y Leal Millán, A, Roldán Salgueiro, JL (2006). *La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: una revisión*. Revista Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. España.

Senge, P. M,(1992). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*.Barcelona: Granica.

Vélez, M. (2007). *El proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional*, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado el 28 septiembre 2011 a las 4:56 p.m. de http://es.wikipedia.org/wiki/Curva_de_aprendizaje

Anexos

1. Instrumento de entrevista semiestructurada
2. Matriz de análisis de entrevistas

INSTRUMENTO APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
Diagnostico - Estrategia

¿Qué estrategias tiene la organización para enfrentar los cambios permanentes que se presentan en el entorno?

¿Qué modificaciones se han realizado en las estrategias y procesos para dar respuestas a los cambio del entorno?

¿Cómo se comunican las estrategias a los diferentes niveles organizacionales?

¿Cómo se integran a los procesos organizacionales la información y el conocimiento que se generan en la organización día a día?

¿Tiene la organización algún medio que le permita almacenarla información y el conocimiento adquirido en sus procesos?

¿La organización tiene identificado y hace uso del conocimiento experto alcanzado por miembros de la organización en campos específicos?

¿Qué mecanismos tiene estructurada la organización para adquirir conocimiento útil a los procesos internos?

¿La organización tiene estrategias definidas que le permitan multiplicar entre las personas el conocimiento que se han obtenido?

¿Qué impacto cree que tiene en la organización la aplicación de conocimientos específicos obtenidos en sus procesos?

Instrumento de Diagnostico- Estructura

¿Cómo describiría la estructura organizacional con que cuenta la organización?

¿Qué elementos de la estructura organizacional considera que facilita el proceso de toma de decisiones y la utilización del conocimiento experto que tiene la compañía?

¿Qué elementos de la estructura organizacional considera que dificultan el proceso de toma y la utilización del conocimiento experto que tiene compañía?

¿La organización cuenta con canales o un diseño específico que permita el flujo a través de los diferentes niveles jerárquicos de la información que se genera internamente?

¿La estructura de la compañía facilita o entorpece el logro de los objetivos organizacionales?

¿Facilita la estructura organizacional el trabajo en equipo?

¿Estimula la estructura de la empresa la creatividad e iniciativa de los empleados?

Instrumento de Diagnostico – Cultura para el Aprendizaje

¿Qué elementos de la cultura de la organizacional estimula a las personas a la adquisición de nuevos conocimientos para ser aplicados a los procesos de los que participan?

¿Tiene la Organización mecanismos que le permitan evaluar y hacer seguimiento a la aplicación de conocimientos nuevos a los procesos internos?

¿Se mide de alguna manera la capacidad de aprendizaje de la organización y su evolución en el tiempo?

¿Se retroalimentan los procesos de adquisición de conocimientos con los resultados que se obtienen en los diferentes procesos?

¿La organización cuenta con espacios formales o informales en los que se permita compartir experiencias y conocimientos que puedan aportar al mejoramiento de los diferentes procesos?

¿Se estimulan de alguna forma los logros obtenidos por las en la aplicación de nuevos conocimientos a los procesos corporativos?

Instrumento de Diagnostico – Características del Individuo

¿Qué elementos caracterizan el personal de la compañía en la adquisición de nuevos conocimientos?

¿La organización tiene mecanismos que le permitirán ajustar sus procesos de enseñanza – aprendizaje a las características de los individuos?

¿Tiene la organización un modelo específico que le permita liderar el proceso de aprendizaje en la organización?

¿Se mide la efectividad de los procesos de enseñanza al interior de la organización?

¿La organización cuenta con un proceso orientado a detectar en los individuos aquellos conocimientos y experiencias que le aportan a su proceso interno de aprendizaje?

Instrumento de Diagnostico – El proceso de aprendizaje en adultos

¿Se realiza seguimiento a la aplicación de los conocimientos que de alguna manera se imparten al interior de la organización?

¿Se mide el impacto que tienen los nuevos conocimientos en el desempeño individual de las personas?

¿Se estimula de alguna forma la correcta aplicación de los conocimientos en los procesos de la organización?

¿Qué características de tipo individual lo identifican en el proceso para adquirir conocimiento?

¿Se identifica en la organización la intensidad de la multiplicación de conocimientos y su evolución en el tiempo?

¿Hay utilización de nuevas tecnologías en la organización para la multiplicación de conocimientos en el personal de la organización?

¿Se evalúa al persona de la empresa en función de los conocimientos adquiridos de forma individual?

¿Hay en la organización sistemas de información que faciliten los procesos de aprendizaje?

¿Se cuenta con tecnología para mejorar los sistemas de adquisición y aplicación de conocimientos?

Objetivo	Coordinador	Responsable	Actividades	Indicadores	Medidas	Observaciones	Responsable	Actividades	Indicadores	Medidas	Observaciones	Responsable	Actividades	Indicadores	Medidas	Observaciones	Responsable	Actividades	Indicadores	Medidas	Observaciones	
¿Cuál es el objetivo de la estrategia?	El propósito es...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...	Se han definido los objetivos...