

**ESTUDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS
GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS DE SOGAMOSO EN
BOYACÁ COLOMBIA**

**Área de investigación: Administración de la micro,
pequeña y mediana empresa**

José Javier González Millán

Escuela de Administración de Empresas
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
Colombia

javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co

Héctor Ezequiel Aponte Sánchez

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
Colombia

javiergonzam77@gmail.com

José Fernando Salazar Rey

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
Colombia

oscarcargonzam73@gmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

ESTUDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS DE SOGAMOSO EN BOYACÁ COLOMBIA

Resumen

La presente ponencia, refiere a los resultados de la investigación intitulada “ESTUDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE SUGAMUXI EN BOYACA - COLOMBIA”, la cual versará en primer lugar sobre las generalidades del aprendizaje organizacional en estas compañías, en segundo lugar se abordan las características de los procesos de aprendizaje organizacional en dichas entidades, así como la descripción de los principales factores que inciden en este fenómeno, sus causas e impactos relevantes. Para en tercer lugar presentar los factores que impulsan el Aprendizaje organizacional, para presentar en cuarto lugar las barreras más destacadas que impiden el aprendizaje organizacional, para con base en esto presentar una propuesta de mejoramiento. En el estudio llevado a cabo por el grupo de investigación Management de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, se encuestaron las 43 medianas y grandes empresas de la ciudad de Sogamoso, catalogadas por el sector económico al cual pertenecen. En lo que tiene que ver con la parte metodológica, el tipo y método de estudio fue el descriptivo e inductivo; la técnica estadística utilizada fue el análisis descriptivo por medio de tablas de frecuencia.

Palabras clave: Aprendizaje, Conocimiento, Empresa, Organizacional

Abstract

The present paper, refers to the results of a study entitled "STUDY OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN MEDIUM AND LARGE COMPANIES IN SUGAMUXI VALLEY IN BOYACA - COLOMBIA", which will focus first on the generalities of organizational learning in these companies, second addresses the characteristics of organizational learning processes in these institutions, as well as the description of the main factors affecting this phenomenon, its causes and impacts relevant. To submit third drivers of organizational learning, to present fourth most excel barriers that impede organizational learning on this basis for a proposal for improvement. In the study conducted by the research group Management of Pedagogical and Technological University of Colombia, surveyed the 43 medium and large companies Sogamoso city, listed by the economic sector to which they belong. In what has to do with the methodological, type and method of study was descriptive and inductive, the statistical technique used was the descriptive analysis using frequency tables.

Key words: Learning, Knowledge, Business, Organizational



ESTUDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS DE SOGAMOSO EN BOYACÁ COLOMBIA

En los años noventa, el aprendizaje organizacional y las llamadas organizaciones que aprenden se convirtieron en objeto de atención de académicos, consultores y gerentes en todas partes del mundo, a partir de la aparición del best seller “La Quinta Disciplina”, del norteamericano Peter Senge, que trata entre otros asuntos la naturaleza compleja y sistémica del aprendizaje organizacional, las barreras que lo limitan, así como los componentes o disciplinas que caracterizan a las denominadas: “organizaciones inteligentes.” Los asuntos referentes a este tipo de organizaciones, y los procesos que conforman su aprendizaje, así como las prácticas gerenciales y organizacionales que contribuyen a su éxito, se han mantenido como un tema de gran interés para la gestión estratégica de las organizaciones y de esta manera lograr productos nuevos y mejores, para incrementar continuamente la eficiencia operativa, y para crear mayor valor percibido por el cliente.

El presente proyecto muestra los resultados de un estudio de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso, analizando estos dos grupos de acuerdo a su conveniencia para el suministro de la información y por el impacto que estas generan a nivel regional, en dicho estudio, se identifican y analizan los factores que inciden en el aprendizaje organizacional de dichas compañías, donde se examina cómo aprenden las organizaciones, así mismo, cómo se caracteriza el proceso de aprendizaje organizacional a partir de los principales factores que impulsan o actúan como barreras para un aprendizaje efectivo. Todo lo anterior se desarrolla en diferentes capítulos y se presenta una propuesta de mejoramiento de la gestión del proceso de aprendizaje.

1. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROYECTO.

1.1. Planteamiento

Hoy en día las empresas generalmente tienen que afrontar grandes retos para crecer o por lo menos mantenerse en el mercado, ya que la innovación y los desarrollos tecnológicos marcan la pauta entre lo que se puede ofrecer o producir y las necesidades actuales de los clientes; en tal sentido la búsqueda de técnicas, enfoques y sistemas gerenciales son herramientas primordiales para generar ese valor agregado y tener un crecimiento constante para mejorar sus ingresos, utilidades y sus relaciones con los clientes.

El aprendizaje organizacional se convierte en una de las ventajas competitivas para las organizaciones que buscan responder a la globalización, y a los retos que la incertidumbre y el cambio permanente significan para ellas. La naturaleza del aprendizaje organizacional implica construir sobre la base de la experiencia colectiva, a partir de lo que ocurre en tiempo real en la empresa. "Aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende" (Senge, 1999, p.13).



La ausencia de reflexión y conocimiento extendida en toda la organización conlleva a que muchos de los esfuerzos de cambio, liderados la mayoría de las veces por la alta gerencia, no trasciendan a todos los niveles de la organización y por ende no sean plenamente asumidos en la cultura de la misma, reduciéndose a modas, estilos gerenciales o momentos muy puntuales de la organización que responden a una situación específica y de corto plazo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se pueden identificar y analizar los factores que inciden en los procesos de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de este proyecto debe responder los siguientes interrogantes:

¿Cómo se gestiona el aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso?

- ¿Cuáles son las barreras que dificultan el aprendizaje organizacional y la transferencia del conocimiento en estas empresas?
- ¿Cuáles son las fortalezas que poseen las grandes y medianas empresas de la ciudad que pueden ser aprovechadas para el mejoramiento de los procesos de gestión del aprendizaje y del conocimiento?
- ¿Mediante cual mecanismo se podría optimizar los procesos de Aprendizaje organizacional al interior de las grandes y medianas empresas de Sogamoso?

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO.

El estudio del aprendizaje de las organizaciones aborda diferentes perspectivas, de acuerdo a los autores que han estudiado dicho tema, se hace un compendio de las ideologías más relevantes para poder llegar a la conclusión más acertada de lo que es el aprendizaje organizacional.

Según Pardo (2007, pp. 28-30) la idea de una empresa como ente generador de aprendizaje, se concibe básicamente desde la percepción de los padres de la Administración, es decir desde el Enfoque clásico, a partir de los postulados Taylorianos de la Administración Científica (Chiavenato, 2005), hechos por medio de la *ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO*, en donde la Estandarización de los cargos viene a ser el mecanismo básico de transferencia de aprendizaje de unos obreros a otros, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la labor y por ende mejorar la productividad (Taylor, 2003, 39 y ss.), en este acápite es de rescatar



que . Ernest Dale también destaca como a través de la experiencia y la casuística, como un obrero aprende de otro obrero, el autor inicialmente citado, resalta como al finalizar el decenio de los 50's profesores de la Universidad de Carnegie Mellon, conceptualizaron a cerca del aprendizaje organizacional, dentro de los cuales aparecen Cyert, March y Simon (Yeung et al., 2000).

De acuerdo a la cronología son Miller y Cangelotti (1965), los primeros autores, que plantean el modelo de "adaptación-aprendizaje" en el marco de la Teoría de la Contingencia, En esta misma época Herbert Simón (1960), plantea la teoría decisional, por medio de la cual aparecen los modelos de toma de Decisiones al interior de las compañías, a través de mapas de conocimientos estipulados a partir de los estudios de Ajedrecistas junior vs Ajedrecistas senior. A pesar de estos valiosos y significativos aportes es Mary Parker Follet (1960) quien desarrolla el planteamiento de cómo las personas en las organizaciones pueden llegar a cumplir un ciclo colaborativo de conocimiento, por medio de la observación y la experiencia propia de los individuos. (Garzón & Fisher, 2009, pp. 238-278)

En este orden de ideas Pardo (2009), resalta el valioso aporte de March, quien en su afán investigativo concibió los denominados modelos de ambigüedad y aprendizaje. "Su reseña bibliográfica sobre las organizaciones que aprenden, publicada en 1988 en *Annual Review of Sociology*, es considerada aún una obra clásica hasta la fecha" (Pardo, 2009, p.28). Igualmente se destacan a mediados de los años 70, la obra de Chris Argyris y Donald Schon (1978), resalto la diferencia existente entre los denominados aprendizaje de Nivel I (primer orden) y el de Nivel II (dos ciclos), donde se extracta que para el primer caso su objetivo es la mejora organizacional para el alcance de los objetivos por medio del aprendizaje cotidiano (Rutinas y procesos conductuales), en lo que respecta al aprendizaje de doble vía o de dos ciclos este reevalúa la esencia de los objetivos, creencias, mitos, valores, concepciones y leyendas propias a fin de cambiar la cultura organizacional propia de cada entidad.

Continuando con la cronología del Aprendizaje Organizacional (AO), son Argyris y Schon (1978), quienes relacionan el tema del AO al ambiente, la organización, la estrategia, la cultura y la estructura (Fiol y Lyles, 1985), así mismo es mediante la publicación de la revista *Strategic Management Journal* (1995) citada por Garzón & Fisher (2009, p. 240), donde se presentan los factores de cambio del milenio, dentro de los cuales aparecen: el incremento de la tasa de difusión y cambio, la era de la información, el incremento de la intensidad de conocimiento y la emergencia de una retroalimentación positiva de la industria. Es por esta misma época el tan afamado autor Peter Senge (1990) estremece al mundo con su magistral obra *La Quinta Disciplina*, en la que se hace popular el tema del Aprendizaje Organizacional por medio del pensamiento Sistemico, logrando establecer las organizaciones inteligentes utilizando cinco disciplinas básicas: *dominio personal*, *los "modelos mentales"*, *construcción de una visión compartida*, *aprendizaje en equipo*; y el *pensamiento sistémico*, a lo que el autor denomino la quinta disciplina.

Desde comienzos de la última década del siglo XX y a la fecha, el AO y, últimamente la Gestión del Conocimiento han inundado los escenarios empresariales y académicos de toda índole con todo tipo de literatura, así como los modelos gerenciales y organizacionales han



venido constituyendo un tema de gran interés para las compañías en aras de hacerlas más competitivas y más productivas, creando un valor agregado para los clientes y para los socios de las mismas.

Luego de este breve recuento histórico, se hará una sucinta recopilación de los principales autores que refieren al tema objeto de investigación del presente *paper*, de tal manera que en primera instancia se encuentra a recuento de las principales definiciones que acompañan al tema central objeto de investigación

1.2. ACERCAMIENTO CONCEPTUAL

En torno a la temática del AO, se han escrito muchos documentos que abundan en medio físico y en Internet, en esta investigación se abordará lo más relevante de los conceptos que refieren al tema, para lo cual se destacan en primera instancia a Peter Senge (1999, p.13) quien expresa que *"Aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende"*.

En torno al tema es Senge (1992), quien con su afamada obra de la Quinta Disciplina hace famoso al tema del "aprendizaje organizacional", allí especifica como las compañías llevan a cabo un proceso de aprendizaje cíclico, por medio del cual determinan su superviviencia en el mundo empresarial, en torno a esto el autor considera que el aprendizaje muchas veces se da sin previo concepto o conocimiento de la misma empresa, ante este inobjetable hecho, estipula en su obra los cinco elementos claves para la denominada *"Organización inteligente"*, estos básicamente corresponden a *"visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial"*, con base en estos fundamentos Senge esgrime que es necesario crear una táctica por medio de la cual se puedan interrelacionar estos cinco elementos de la organización inteligente, en esta misma línea Garzón & Fisher (2009, p. 249) conciben el aprendizaje organizacional como *"la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad"*, como se ponen de manifiesto estos dos conceptos apuntan a generar estrategias y mecanismos propios de una cultura del AO a fin de llevar a cabo un proceso de generación y transmisión de conocimiento.

En segunda instancia son Argyris y Schön (1989, p.78) quienes soportan el concepto de Aprendizaje Organizacional centrados en la teoría de la acción (Sánchez & Rojas, 2005), presentándolo como *"toda modificación de la teoría de la acción de una organización precedida de un esfuerzo colectivo, ejercido con deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables"*, dicho concepto pretende clarificar como el AO debe pasar siempre por un proceso individual, para luego desarrollarse a nivel grupal, llegando al nivel en el cual algunas organizaciones desconocen el nivel de aprendizaje que poseen sus funcionarios, como refuerzo e este concepto March (2001, p.



95), considera que "las relaciones entre el aprendizaje individual y el de la organización, constituyen un sistema cíclico en el que los integrantes de la organización, guiados por sus correspondientes teorías de acción, despliegan sus conductas individuales", así las cosas Peñaloza (2005) en torno al tema concluye que son los comportamientos individuales los que van a crear acciones empresariales que al final retroalimentan el proceso generando un ciclo repetitivo al interior de la misma.

Una tercera vertiente, presentada por Braga Et. al. (2005) y Picón (2001), ponen de manifiesto el concepto centrado en el cambio y como este a través del AO puede ser un generador de oportunidades y espacios donde los sujetos aprenden en las organizaciones, para estos, el cambio es un tipo de aprendizaje en el cual el sujeto es un agente que aplica estrategias a diferentes niveles (desde el grupo a niveles supra- organizacionales), otros tratadistas importantes del tema, como son Koontz, Et. Al. (2004, p.462), presentan una definición centrada en "*una organización de aprendizaje es aquella capaz de adaptarse a los cambios en el ambiente externo mediante la permanente renovación de su estructura y sus prácticas*", en apoyo de lo expuesto, Marín y Velasco (2001) consideran que el Aprendizaje organizacional se construye por medio de las experiencias colectivas, con base en las vivencias reales de la empresa, generadas en algunas ocasiones con base en los cambios, es tal vez esta forma como se van construyendo equipos que propenden por el aprendizaje en las empresas basados en interacción de los integrantes de la organización (Franco y reyes, 2003).

Continuando con este recuento, se halla una cuarta corriente conceptual que centra su atención en el recurso humano con base en las capacidades de los individuos que hacen el proceso de Aprendizaje organizacional, en este grupo se destacan García Et. al. (2008), Escobar (2005) y Benavides y Roig (2011), quienes concluyen que es la participación del Talento humano el factor que incide positivamente en la transferencia del conocimiento, este concepto se soporta en aspectos tan importantes como el desarrollo de las competencias y la toma de decisiones, igualmente Algorta y Cebaloz (201, p. 77) refuerzan esta vertiente afirmando que "*otra competencia es que las empresas aprendan de sus éxitos y sus fracasos (el manejo de errores). Esto incluye la capacidad real de conocer errores, corregir y buscar soluciones rápidas...*", por tal motivo una teoría como la del Benchmarking cobra alto sentido en el aprendizaje organizacional, haciendo de esta una forma valiosa de aprendizaje a nivel empresarial.

Para finalizar este punto, en quinto lugar surge un movimiento centrado en el medio ambiente por medio de un aprendizaje dinámico e independiente, en este grupo se destacan los valiosos aportes de García et.al. (2009), Melo y Domínguez (2012), Franco y Hasse (2009) y Sanabria (2006), para este último es el conocimiento y el Aprendizaje organizacional constituyen un nuevo factor de producción, en el cual estos se convierten en un diferencial de valor agregado y de competitividad empresarial, en afianzamiento a la precitada postura, Chaparro (2001), pone de manifiesto como el paradigma del mundo moderno se basa en la gestión del conocimiento soportados en las realidades y en el medio en el cual circunda, por lo cual este debe darse con el objetivo de propender por una mejor sociedad y por las comunidades que alrededor de la organización se tejen.



Por último Pardo (2007), presenta un compendio (Cuadro 1) de los diferentes enfoques y tratadistas que versan sobre el Aprendizaje Organizacional, dicha elaboración la fundamenta el autor con base en Aramburu, N. (2000). “*Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas. Tesis doctoral. Universidad Deusto, San Sebastián*”.

En este valioso documento presenta el aprendizaje organizacional desde un enfoque cambio organizacional hasta llegar al concepto de la gestión del Conocimiento, especificando todas las fases propias del mismo, es de destacar el aporte significativo que para Gestión del conocimiento han hecho importantes investigadores del tema como son Nonaka y Takeuchi (1995).

Cuadro 1. Perspectivas, enfoques y autores sobre aprendizaje organizacional en la década de los 90.

PERSPECTIVAS	ENFOQUES	AUTORES
CAMBIO ORGANIZACIONAL	ADAPTATIVO	Cyert y March (1963), Cangelosi y Hill (1965), Duncan (1974), March y Olsen (1976), Duncan y Weiss (1979), Hedberg (1981).
	PROACTIVO	Shristava (1981, 1983), Swieringa y Wierdsma (1992), Kim (1993), Garratt (1987,1990, 1992), Bahlmann (1988, 1990), Pedler, Boydell y Burgoyne (1991), Landier (1992), Senge (1990), Watking y Marsick (1993), Redding y Cantanelo (1994).
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Dodgson (1993), Nonaka y Takeuchi (1995), Sánchez y Heene (1997), Nonaka e Ichijo (1997), Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1998).
	TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL EN COLECTIVO	Amponsen (1991), Nonaka y Takeuchi (1995).
	ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO	Huber (1991)
	CREACIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	Marengo (1991), Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996).
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ORGANIZATIVOS	Andreu y Ciborra (1994), Revilla (1995), Andreu y Sieber (1998).

Fuente: Pardo, 2007, p. 31.



1.3 MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

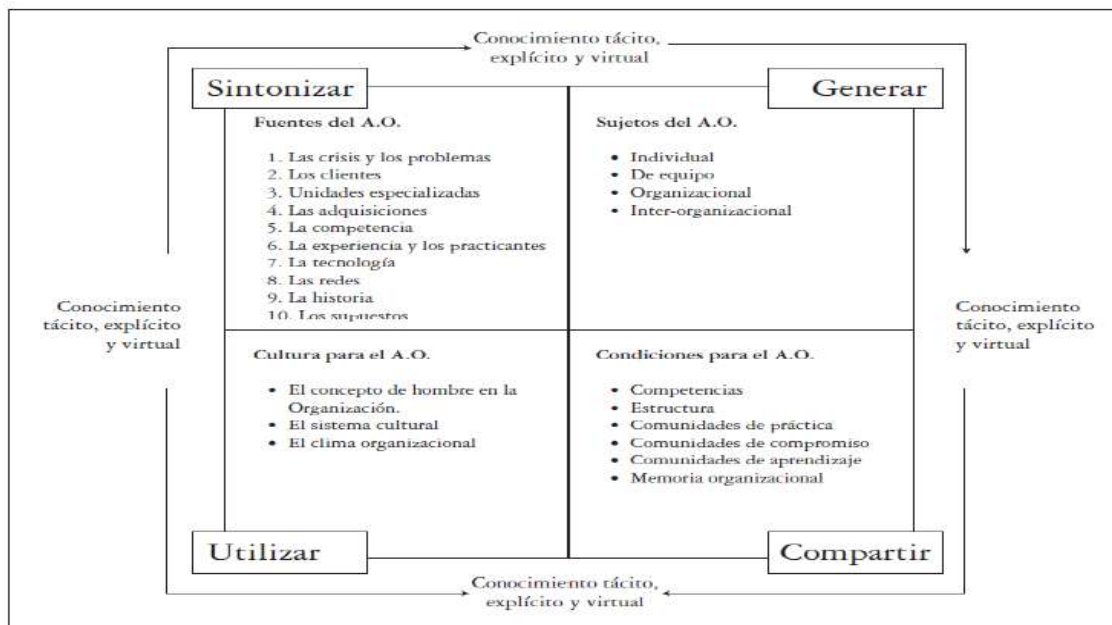
El AO es para muchos tema de discusión con base en las diferentes perspectivas y enfoques, visto desde este punto Bolívar (2002) considera con respecto a los tipos de aprendizaje organizacional que este se configura en tres dimensiones básicas, la primera a la cual muchos citan como el Aprendizaje Individual que se relaciona a cerca de cómo los individuos adquieren el conocimiento, allí se encuentran elementos como la experiencia, las vivencias, la capacitación. (Sveiby,1997), un segundo tipo lo constituye el denominado Aprendizaje organizacional, en el cual es la organización la que los realiza, por medio de actividades organizacionales, este a diferencia del anterior es más complejo de entender y de explicar, en tercer lugar aparece el denominado Aprendizaje Natural, que se refiere a ese tipo en el cual no hay ciclo direccionados, sino que se va creando a partir de experiencias basadas en la toma de decisiones al interior de las empresas, de acuerdo con esto se plantea la Figura 1, en la cual se desarrollan cíclicamente los niveles de Aprendizaje.

Figura 1. Niveles de Aprendizaje Organizacional



Fuente: Adaptado de Franco y Hasse, 2009, p. 632

De acuerdo a estos conceptos Garzón & Fisher (2009), presentan una propuesta de modelo de Aprendizaje organizacional, en el cual se tienen en cuenta cuatro fases básicas que van desde Generar, compartir, utilizar y sintonizar. (Figura 2)

Figura 2. Propuesta de Modelo de Aprendizaje Organizacional

Fuente: Garzón & Fisher, 2009, p. 250

Los autores tienen en cuenta para este ciclo variables exógenas y endógenas claves para el AO, entre otros figuran la cultura y el clima organizacional, las comunidades y los sujetos de Aprendizaje, el modelo principalmente muestra como se desplaza el conocimiento Tácito al Explícito y como aparece una nueva propuesta denominada conocimiento virtual.

Para finalizar este acápite, es importante resaltar, como en anteriores estudios de la misma índole como Pardo (2007), Peñaloza (2005) y Picon (2001), pero por ser este un estudio de índole regional, se resaltan los mas similares a este, ante lo cual se relacionan a continuación de acuerdo a su afinidad:

Se encontró el trabajo titulado APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL – ESTUDIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES EN LA REGIÓN DE MONTERREY (MÉXICO), Cuyo autor es Humberto Pena Rivera Universidad de Deusto (España) en el año 2010.

Otro estudio es EL LÍDER EJECUTIVO - CARACTERÍSTICAS Y PRACTICAS PARA DESARROLLAR COMUNIDADES DE APRENDIZAJE, Autor Luz E. Ruiz Ramos Universidad Puerto Rico (Puerto Rico) en el año 2010.

Sobre el tema de Aprendizaje organizacional, son diversos los trabajos realizados en el país, principalmente como producto de resultados de trabajos de grado de diversa facultades de administración de empresas, ingeniería industrial y psicología, una investigación realizada por la Universidad Católica De Colombia en el año 2004, sobre el estado del arte del

aprendizaje organizacional¹, donde se revisaron 20553 trabajos entre 1992 y 2002, que contenían en sus títulos las palabras “Aprendizaje Organizacional”, se encontró que la mayor parte de las investigaciones tenían carácter descriptivo y diversidad de perspectivas conceptuales.

Así mismo se encuentra en el trabajo titulado EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES PUBLICAS DEL ORDEN NACIONAL DE BOLIVAR – PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, Cuyo autor el economista OSCAR FELIPE PARDO RAMOS de la maestría de la administración de la Universidad Nacional de Colombia publicada en el año 2007.

2.2. MARCO ESPACIAL

Sogamoso es la segunda ciudad del departamento de Boyacá, también es llamada Ciudad del sol y del acero. Con una población de 114.509 habitantes (Censo 2005), es la segunda ciudad más poblada del departamento, después de Tunja y por arriba de Duitama por menos de 10.000 habitantes. Limita por el norte con los municipios de Nobsa y Tópaga; por el oriente con Tópaga, Monguí y Aquitania; por el sur con Aquitania, Cuítiva e Iza; y por el occidente con los municipios de Tibasosa, Firavitoba e Iza.

Sogamoso está ubicado en el centro oriente del departamento de Boyacá, en la República de Colombia, a una latitud de 5° 42' 57” Norte, y a una longitud de 72° 55' 38” Oeste, enclavado sobre la cordillera Oriental Colombiana, en la provincia de Sugamuxi, entre las coordenadas Norte = 1.109.000 – 1.130.000 m y Este = 1.122.000 – 1.145.000. m. Se encuentra a una altitud cercana a los 2.600 metros sobre el nivel del mar. La altitud del municipio oscila entre los 2.500 y los 4.000 (m.s.n.m) metros sobre el nivel del mar.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1 TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación, fue necesario acudir a un estudio de carácter descriptivo-explicativo e Inductivo de acuerdo con Méndez (1998). El estudio permitió realizar una interpretación de las variables, objeto de investigación, mediante una sistematización y análisis de la información, tarea que condujo a una mejor descripción de las diferentes características propuestas en el estudio investigativo. (Camacho, 2003)

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Esta ponencia, busca mostrar los resultados de un estudio de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso, las cuales como se dijo

¹CASTAÑEDA IGNACIO, 1992-2002. Estado del arte en aprendizaje organizacional, A partir de las investigaciones Realizadas en facultades de psicología, Ingeniería industrial y administración de empresas En Bogotá, entre los años 1992 y 2002.[En línea], disponible en internet: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_3_acta_11.pdf



anteriormente, se ubican con mayor facilidad, por ser en la región de las más aportadoras al desarrollo regional. La población objeto de estudio está constituida por las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso, según información suministrada por estadísticas de la Cámara de comercio de Sogamoso, se tomó como total de esta población aquellas empresas que se constituyeron con un capital igual o superior a los 100 millones de pesos colombianos, las cuales suman un total de 43 empresas según la siguiente tabla: (Tabla 1)

Tabla 1. Estadísticas Cámara de Comercio de Sogamoso 2010.

Número de establecimientos	%	Capital invertido
2.813	46,13	menos de \$1'000.000
2.140	35,09	entre \$1'000.000 y \$5'000.000
862	14,14	entre \$5'000.000 y \$20'000.000
190	3,11	entre \$20'000.000 y \$50'000.000
49	0,81	entre \$ 50'000.000 y \$100'000.000
13	0,27	entre \$100'000.000 y \$200 '000.000
20	0,34	entre \$200'000.000 y \$500'000.000
10	0,17	más de \$500'000.000

Fuente: Cámara de comercio Sogamoso, estadísticas 2010.

De la misma manera, se anexa en la Tabla 2, la clasificación del total de medianas y grandes empresas existentes en Sogamoso, es importante aclarar, que por ser un número inferior a 100, no fue necesario calcular muestra representativa.



Tabla 2. Clasificación de las Grandes y Medianas empresas de Sogamoso.

LISTADO CLASIFICACIÓN DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS EN SOGAMOSO												
NIT	RAZON SOCIAL	REP.LEGAL	DIRECCION	CIUDAD	TELEFONO	FAX	MAIL	ACTIVIDAD	FECHA MATR	NO. EMPLEA	ACTIVOS	CLASIFICACION
8260033187	UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS MATERNO INFANTIL DE BOYACA LTDA.	BALLESTEROS MORENO JESUS ARMAN	CARRERA 9A 14 17 PISO 5	SOGAMOSO	7721888	7721888		PRESTACION SERVICIOS DE SALUD COMPRA Y VENTA DE SERVICIOS MED	20030320	0	\$ 2.653.704.620	MEDIANA
9003069669	PVC LEO S.A.	RODRIGUEZ PUERTAS GUSTAVO ADOL	CARRERA 11A 52A 22	SOGAMOSO	3168332835			COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION	20090820	0	\$ 2.680.000.000	MEDIANA
8050112620	RTS SUCURSAL SOGAMOSO	ROJAS CARVAJAL FREDY ORLANDO	CARRERA 9A 14 17 PISO 2	SOGAMOSO	721686	721688		PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD EN NEFROLOGIA	19981111		\$ 2.749.724.103	MEDIANA
8918554931	PREFABRICADOS DEL SOL LIMITADA	SERRANO TALERO DIANA PAOLA	CARRERA 11 50 55	SOGAMOSO	7703326	7705300	prefabricadosdelsol@hotmail.com	PRODUCCION DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LASCERO Y CEMENTO - HOMIGON	19751201	0	\$ 2.864.498.035	MEDIANA
8600020959	SURTIMAX SOGAMOSO		CALLE 13 9 120	SOGAMOSO	7718988	4114194		COMERCIO AL POR MENOR EN SUPE	20051019		\$ 2.891.854.488	MEDIANA
	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. LABRANZAGRANDE		CARRERA 9 8 31	LABRANZAGRANDE	986359643	986359643	judicialnotif@bancoagrario.gov.co	OPERACIONES PROPIAS DE UN ESTABLECIMIENTO BANCARIO ENFOCADO AL	19991126		\$ 2.898.602.594	MEDIANA
8600703749	COMPANIA ASEGURADORA DE FIANZAS S.A. CONFIANZA		CALLE 15 10 31 LOCAL 101	SOGAMOSO	7712226	7712180	kcediel@confianza.com.co	VENTA DE SEGUROS DE CUMPLIMIENTO RESPONSABILIDAD CIVIL	20060222		\$ 2.984.876.257	MEDIANA
8000065397	SERVINSALUD LIMITADA	SILVA PEREZ NUBIA	CALLE 13A 26 32	SOGAMOSO	7714465	714465	servinsalud@yahoo.es	SERVICIOS DE SALUD EN GENERAL	19870505	0	\$ 3.250.559.740	MEDIANA
8002512227	SIME INGENIEROS S.A.	POSADA ZAPATA CARLOS ARTURO	CALLE 13 11 31 OFICINA 310	SOGAMOSO	7723780			SERVICIOS DE INGENIERIA	19950110	50	\$ 3.510.654.000	MEDIANA
9002457344	REFRACTARIOS INGENIERIA Y MONTAJES S.A. RIMS EN LIQUIDACION	LIMA MUÑOZ CESAR AUGUSTO	CL 54 10 E 65	SOGAMOSO	7724848	7724848		ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA INGENIERIA Y ACTIVIDADES CONEXASDE A	20081009	70	\$ 3.519.278.000	MEDIANA
9001310759	FUNDIHERRAJES DE COLOMBIA LTDA	PEREZ RIVERA ALFONSO	CARRERA 11 51A 44	SOGAMOSO	7706250	7701426	gerencia@fundiherrajesdecolombia.com	VENTA Y FABRICACION DE MATERIALES ELECTRICOS PARA REDES DE	20070131	0	\$ 4.171.161.000	MEDIANA
8600358275	OFICINA SOGAMOSO BANCO COMERCIAL AV VILLAS		CALLE 11 10 27	SOGAMOSO	7716345	7706090		CELEBRACION O EJECUCION DE TODAS LAS OPERACIONES Y CONTRATOS	19871005		\$ 4.339.470.626	MEDIANA
	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. PAJARITO		CARRERA 3 2 00/10	PAJARITO	7847134		judicialnotif@bancoagrario.gov.co	OPERACIONES PROPIAS DE UN ESTABLECIMIENTO BANCARIO ENFOCADO AL	19991126		\$ 4.690.529.455	MEDIANA
8002091790	COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.	BUITRAGO SILVA HENRY EDUARDO	CALLE 11B 19 15	SOGAMOSO	7703758	7703758		TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE	19931011	2	\$ 4.932.579.598	MEDIANA
8918561614	CLINICA EL LAGUITO S.A.	ESTEBAN ALONSO MARIA CRISTINA	CALLE 22 11A-73	SOGAMOSO	7703680	7707323	clinicalaguito@hotmail.com	SERVICIOS HOSPITALARIOS Y CLINICOS	19790608	0	\$ 5.413.482.529	MEDIANA
8918553361	TERMINAL DE TRANSPORTES DE SOGAMOSO LIMITADA	CASTRO REBOLLEDO MARIA DEL ROS	CARRERA 17 CALLES 11 Y 11A	SOGAMOSO	7703305	7703300		ACTIVIDADES DE ESTACION DE TRANSPORTE TERRESTRE	19740204	0	\$ 5.473.510.192	MEDIANA
9001789880	NEUVA IPS BOYACA S.A.	HERNANDEZ VARGAS LUZ LILIANA	CARRERA 10 11 72	SOGAMOSO	7705441	7729228		PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD EN CUALQUIERA DE SUS NIVELES	20071017	0	\$ 5.586.025.475	MEDIANA
	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. GAMEZA		CALLE 2 3 14	GAMEZA	7778228		judicialnotif@bancoagrario.gov.co	OPERACIONES PROPIAS DE UN ESTABLECIMIENTO BANCARIO ENFOCADO AL	20011128		\$ 6.513.102.256	MEDIANA
	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A PESCA		CARRERA 5 4 13	PESCA	7784088	7784088	judicialnotif@bancoagrario.gov.co	OPERACIONES PROPIAS DE UN ESTABLECIMIENTO BANCARIO ENFOCADO AL	20010508		\$ 6.540.892.825	MEDIANA
8918565061	PRODUCTORA DE ALAMBRES S.A.	PRADA SERRANO MARIA ISABEL	CARRERA 12 51 22	SOGAMOSO	7706160	7702338		INDUSTRIAS BASICAS DE HIERRO Y ACERO	19841121	67	\$ 8.350.044.425	MEDIANA

LISTADO CLASIFICACIÓN DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS EN SOGAMOSO

NIT	RAZON SOCIAL	REP.LEGAL	DIRECCION	CIUDAD	TELEFONO	FAX	MAIL	ACTIVIDAD	FECHA MATR	NO. EMPLEA	ACTIVOS	CLASIFICACION
	CENTRO DE ATENCION BANCARIA CAB TERMINAL DE TRANSPORTES SOGAMOSO		CALLE 11 18 02	SOGAMOSO	7718943	7702861		SERVICIOS FINANCIEROS.	19950605		\$ 8.521.531.530	MEDIANA
	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. AQUITANIA		CALLE 7 6 34	AQUITANIA (PUEBLO VI)	7794096		judicialnotif@bancoagrario.gov.co	OPERACIONES PROPIAS DE UN ESTABLECIMIENTO BANCARIO ENFOCADO AL	19991126		\$ 8.988.728.325	MEDIANA
8918000758	FLOTA SUGAMUXI S. A.	PELA FAJARDO GERMAN AUGUSTO	CARRERA 12 47 85	SOGAMOSO	7702440	7703827		TRANSPORTE TERRESTRE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS	19650216	0	\$ 9.186.758.603	MEDIANA
8002144321	HORNOS NACIONALES S.A HORNASA EN EJECUCION DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACION .	PRADA SERRANO LUIS RICARDO	PARQUE INDUSTRIAL	SOGAMOSO	7705212	7723837		INDUSTRIAS BASICAS DEL HIERRO Y EL ACERO	19990601	0	\$ 9.613.747.935	MEDIANA
8918563721	CLINICA DE ESPECIALISTAS LIMITADA C.I.	BALLESTEROS MORENO JESUS ARMAN	CARRERA 9A 14 17	SOGAMOSO	7702117			PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD MEDICO Y HOSPITALARIO	19840120	0	\$ 9.837.593.238	MEDIANA
8600111536	POSITIVA COMPANIA DE SEGUROS S.A.	ULLOA CASTELLANOS OSMEL	CALLE 11 12 78	SOGAMOSO	87716037		osmel.ulloa@positiva.gov.co	ASEGURAMIENTO EN RIESGOS PROFESIONALES SEGUROS DE VIDA.-	20090707		\$ 9.936.529.308	MEDIANA
8600387177	COLMENA BCSC OFICINA SOGAMOSO		CARRERA 11 12 32 LOCAL 132	SOGAMOSO	7724387		yair_giraldo@fundacion-social.com.co	BANCO COMERCIAL Y FINANCIERO	19861022		\$ 11.000.911.346	MEDIANA
8600343137	BANCO DAVIVIENDA S.A.	CALDERON HERNANDEZ YOLANDA	CALLE 10 10 01	SOGAMOSO	7729660	7702371		CAPTACION DE DINERO	19870415		\$ 12.089.534.349	MEDIANA
8909813951	CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA AGENCIA SOGAMOSO		CALLE 11 11 09	SOGAMOSO	7700600	7706699	claudia.fernandez@confiar.com.co	ACTIVIDAD FINANCIERA DE AHORRO Y CREDITO.	19981207		\$ 12.965.939.498	MEDIANA
8918555730	EMPRESA DE FOSFATOS DE BOYACA S. A.	GARTNER CABALLERO FEDERICO REN	KILOMETRO 2 VIA PESCA SOGAMOSO	PESCA	7784002	7784114	info@fosfatosdeboyaca.com	FABRICACION DE FERTILIZANTES FOSFORICOS	19761118	65	\$ 13.449.405.345	MEDIANA
8001884120	SANOHA LTDA MINERIA MEDIO AMBIENTE Y FORESTAL	CHIQUELLO DIAZ LUIS GABRIEL	KILOMETRO 4 VIA SOGAMOSO NOBSA	NOBSA	713673	7719032		EXPLOTACION COMERCIALIZACION Y TRANSPORTE DE CARBON MINERAL.	19930305	150	\$ 13.540.455.000	MEDIANA
8301204808	CEMENTOS DEL ORIENTE S.A.	RODRIGUEZ PUERTAS GUSTAVO ADOL	CALLE 52A 11 101	SOGAMOSO	7720652	7723367		PRODUCCION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE CEMENTO	20080313	1	\$ 14.024.865.243	MEDIANA
8909006089	ENTO SOGAMOSO		CARRERA 13 11 50	SOGAMOSO	7703250			VENTA AL DETAL DE ARTICULOS DE F	19750325		\$ 15.331.745.815	GRANDE
	BANCO CAJA SOCIAL BCSC OFICINA SOGAMOSO		CARRERA 10 11 66	SOGAMOSO	3138000	EXT.16040	macelas@fundacion-social.com.co	BANCO COMERCIAL Y FINANCIERO	19990422		\$ 17.606.161.887	GRANDE
	GRANOS DEL CASANARE GRANDELCA S.A. O GRANDELCA S.A.		CARRERA 15 11 37	SOGAMOSO	7705173	7700531		COMERCIALIZACION DEL ARROZ Y OT	20020905		\$ 20.309.646.182	GRANDE
8909039388	BANCOLOMBIA SOGAMOSO	HOYOS PINEDA JUAN CARLOS	CALLE 12 9 74	SOGAMOSO	706830			PRESTAMOS	19850415		\$ 22.891.213.985	GRANDE
	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. SOGAMOSO		CARRERA 11 12 99	SOGAMOSO	7710938		judicialnotif@bancoagrario.gov.co	OPERACIONES PROPIAS DE UN ESTABLECIMIENTO BANCARIO ENFOCADO AL	19991126		\$ 23.919.660.483	GRANDE
8902032244	GRAPAS Y PUNTILLAS EL CABALLO S.A.	ARENAS RUIZ EDUARDO	CARRERA 10A 30 07	SOGAMOSO	7701881	7704666	contabilidad@caballo.com.co	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ARTICULOS DERIVADOS DEL HIERRO	19781216	165	\$ 23.960.130.000	GRANDE
	BANCO POPULAR S.A.		CALLE 12 10 66	SOGAMOSO	7702931	7706646		INSTITUCION FINANCIERA BANCARIA	19840507		\$ 25.971.036.190	GRANDE
9001564996	REFRACTARIOS MAGNESITA COLOMBIA S.A.S.	MONTANARI GOTT RENE	CALLE 54 10E 65	SOGAMOSO	7724848		contadormagnesita@hotmail.com	COMERCIALIZACION AL POR MAYOR DE PRODUCTOS REFRACTARIOS	20070620	0	\$ 26.000.156.194	GRANDE
8600029644	BANCO DE BOGOTA SOGAMOSO		CARRERA 10 11 94	SOGAMOSO	7702726	7702725		SERVICIOS FINANCIEROS	19841220		\$ 33.980.194.534	GRANDE
8918000314	COMPANIA DE SERVICIOS PUBLICOS DE SOGAMOSO S.A. E. S. P.	GONZALEZ SIERRA ALVARO ANTONIO	PISO 3 CENTRO ADMINISTRATIVO	SOGAMOSO	7702110	7705833	coservicios totalsupport.com.co	ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO	19550525	110	\$ 39.748.219.878	GRANDE
8600030201	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.BBVA COLOMBIA		CALLE 11 11 67	SOGAMOSO	7705208	7706980		BANCOS COMERCIALES	19840503		\$ 40.182.269.350	GRANDE
8600052246	CERVECERIA BOYACA		KM 4 VIA DUITAMA SOGAMOSO	TIBASOSA	7604848	7602422		ELABORACION CERVEZA	19890711		\$ 48.596.636.306	GRANDE
	BANCO DE BOGOTA SUGAMUXI SOGAMOSO		CARRERA 11 11 45	SOGAMOSO	7729304	7729303		SERVICIOS FINANCIEROS - FABRICACION Y VENTA DE CEMENTO GRIS	19970813		\$ 53.006.482.355	GRANDE
8901002510	PLANTA ARGOS CPR		KILOMETRO 6 VIA CORRALES SOGAMOSO	SOGAMOSO	7707762		imadrid@argos.com.co	INDUSTRIA BASICA DE HIERRO Y ACERO	19941207		\$ 422.021.942.000	GRANDE
8600299951	ACERIAS PAZ DEL RIO S. A. EN REESTRUCTURACION	DANHONI MORAES GILSON	BELENCITO	NOBSA	7730200	7730200	gina.aguasaco@pazdelrio.com.co		19720405		\$ 1.662.846.000.000	GRANDE

Fuente: Cámara de comercio Soгамoso. Estadísticas 2011.

3.3 FUENTES Y TÉCNICAS EMPLEADAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1 Fuente primaria:

En este grupo se consideraron gerentes, dueños o administradores de las grandes y medianas empresas, quienes proporcionaron la información requerida para el éxito del estudio.

3.3.2 Fuentes secundarias:

Se utilizaron fuentes como: documentos existentes acerca del tema, bibliografía e infografía.

3.4 TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

Como fuentes primarias y de acuerdo con Tamayo (2002) se utilizó como método directo de recolección de datos la encuesta, dirigida a administradores de grandes y medianas empresas con el fin de obtener información sobre el tema de estudio. (Ver anexo A. modelo de encuesta aplicada (anexo A), según modelo de QUINN R. E. y ROHRBAUCH(1983).

Para las fuentes secundarias se acudió a la consulta de material documental con base en estudios previos al tema.

3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

Las respuestas a los cuestionarios se digitan en un archivo del programa estadístico SPSS versión 17. Con la correspondiente codificación de las preguntas.

4 RESULTADOS

Los resultados se presentan en forma gráfica, de tablas resumen y de medidas resumen.

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS.

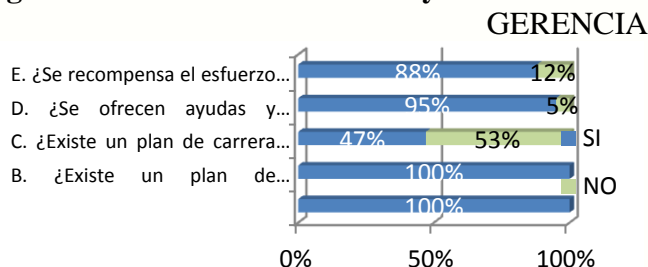
Entre las grandes y medianas empresas que hicieron parte de la población objeto de estudio se cuentan industrias cementeras, siderúrgicas, de prefabricados, empresas del sector salud, de servicios bancarios y de servicios públicos y comercio, tanto del sector público como privado, presentes en la ciudad de Sogamoso.

Para conocer las características de los procesos de gestión de aprendizaje organizacional se analiza la primera parte de la encuesta relacionadas con la gestión general y formación y las formas de aprendizaje, con las opiniones tanto de los administrativos como de los operarios a través de una tabla comparativa.



La primera parte de la encuesta, indaga sobre las políticas de formación y desarrollo del talento humano, y las formas de aprendizaje de la entidad, en relación con las políticas de formación, las respuestas a las preguntas aplicadas fueron las siguientes: (Figura 3)

Figura 3. Políticas de formación y desarrollo del talento humano.



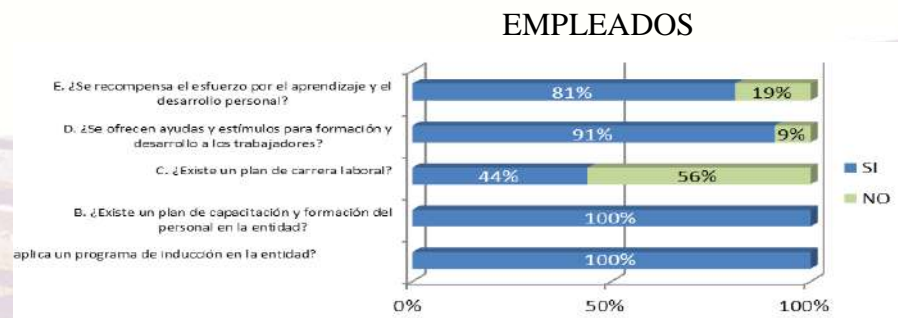
Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

En las empresas encuestadas, el 100% aplica programas de inducción y planes de capacitación y formación, el 95% de ellas ofrece ayudas y estímulos para formación y desarrollo y en el 88% se recompensa el esfuerzo por el aprendizaje y desarrollo del personal, sin embargo, solo en el 47% de las organizaciones existe un plan de carrera laboral.

Las tendencias anteriores muestran que las organizaciones en la ciudad tienen formuladas políticas bien definidas relacionadas con la gestión del talento humano, pero solamente cerca de la mitad de ellas no desarrolla políticas de plan de carrera laboral traducidas en oportunidades de ascenso. Lo anterior se presenta principalmente en empresas del sector industrial.

Como resultado de las encuestas aplicadas a los empleados, se logra establecer un 100% en la efectividad de programas de inducción empresarial, así como en los planes de capacitación y formación del personal. Además es más notorio un “no” con un 56% representado en la carencia de implementación de algún plan de carrera profesional. (Figura 4)

Figura 4. Políticas de formación y desarrollo del talento humano.



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.
En consenso entre las encuestas realizadas a gerentes y administradores, con las aplicadas a los empleados, se logra establecer que desde las dos perspectivas se incentiva casi en un 100% a los empleados a través de estímulos y recompensas en sus labores diarias.

4.2 FACTORES QUE INCIDEN POSITIVA Y NEGATIVAMENTE EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS DE SOGAMOSO.

Las siguientes tablas muestran la continuación de la encuesta aplicada, relacionando las preguntas que tiene que ver con las incidencias positivas y negativas que afectan el aprendizaje individual y organizacional de las grandes y medianas empresas de la ciudad. (Figura 5) y (Figura 6)

Figura 5. Calificación de factores que definen el ambiente para generación de conocimiento. (Principios y valores de la entidad)

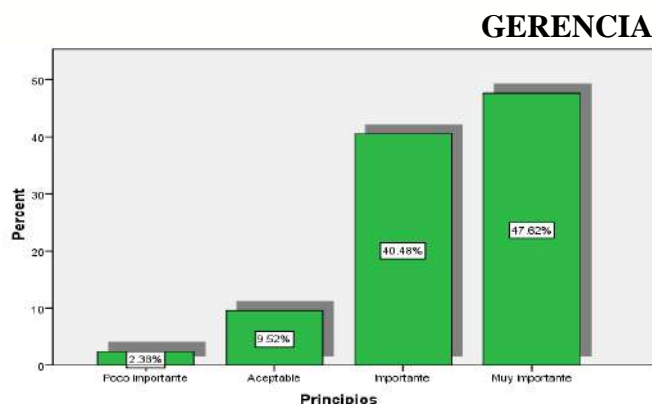
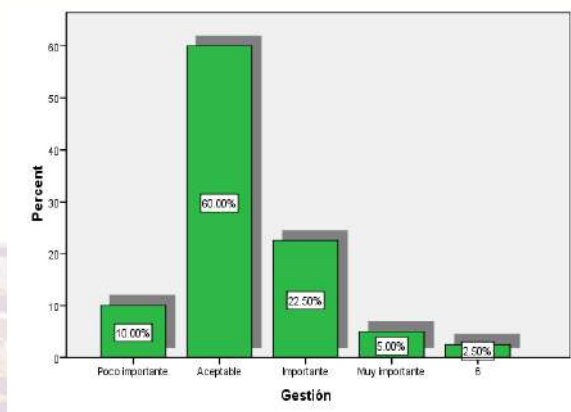


Figura 6. Calificación de factores que definen el ambiente para generación de conocimiento. (los modelos de gestión)



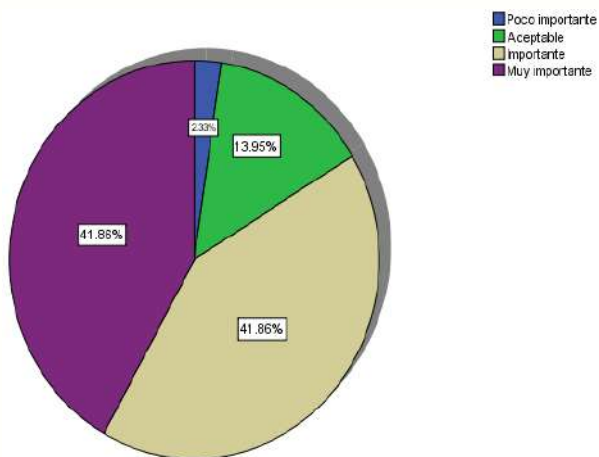
Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

Dentro de los factores impulsores del aprendizaje primaron los principios y valores. En menor importancia le sigue los modelos de gestión y el liderazgo de la entidad, es decir la filosofía institucional, es fundamental para la generación del conocimiento en las empresas.

Ahora bien, en lo que respecta al análisis hecho a los empleados, se encontraron los siguientes resultados: (Figura 7) y (Figura 8)

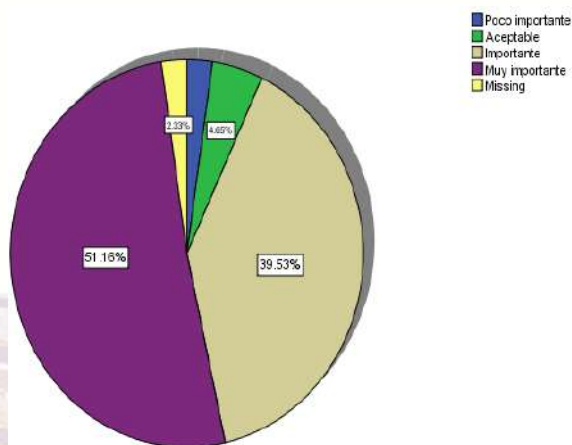
EMPLEADOS

Figura 7. Calificación de factores que definen el ambiente para generación de conocimiento. (Principios y valores de la entidad)



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

Figura 8. Calificación de factores que definen el ambiente para generación de conocimiento. (Políticas y normas de calidad)



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

En cuanto a principios y valores de la entidad, los empleados en un 42% lo consideran muy importante, pero aún más las políticas y normas de calidad con un 51%, en un concepto aceptable consideran los modelos de gestión y el liderazgo en la entidad con un 70%, es decir los empleados establecen la importancia de lo esencial que son los principios y valores en la entidad, dentro de los factores que impulsan el aprendizaje. En concordancia con las encuestas realizadas a los empleados los modelos de menor importancia siguen siendo los de gestión y liderazgo en la entidad.

4.3 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS E IMPACTOS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL APRENDIZAJE.

Las siguientes tablas muestran el análisis de la segunda parte de la encuesta aplicada que permiten identificar las causas que afectan el aprendizaje en las instituciones, los resultados obtenidos se muestran a continuación: (Figura 9)

Figura 9. Políticas de formación y desarrollo.



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

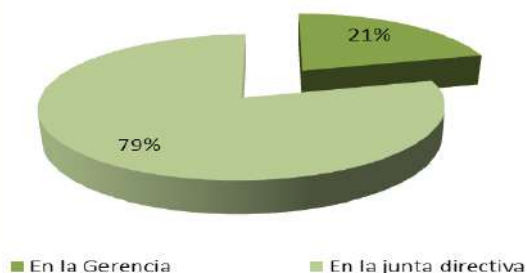
Con respecto a las políticas de formación y desarrollo, las políticas y planes de capacitación se formulan en dos áreas principales: la gerencia y la junta directiva, para el caso de las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso se encontró que en 74% de ellas estas son formuladas por la junta directiva y el 26% restante formulas por la gerencia, esta tendencia indica que son los socios o accionistas quienes toman este tipo de decisiones lo que puede retrasar acciones importantes de capacitación y formación mientras tomas la decisión de hacerlo o no.

En lo pertinente a los empleados, estos indicaron en el tema de las políticas de formación y desarrollo, que un 79% que corresponde al área de junta directiva, formula las políticas de

formación y desarrollo, casi similar a la otra parte de las encuestas, bajo un 21% de responsabilidad de la gerencia sobre estas formulaciones. (Figura 10)

Figura 10. Políticas de formación y desarrollo.

EMPLEADOS

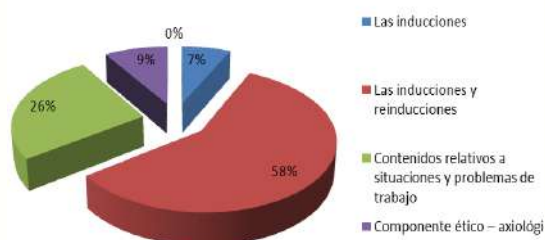


Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

En relación con los programas de formación y desarrollo que facilitan las empresas predominan las inducciones y re inducciones con un 58%, seguido de los contenidos relativos a situaciones o problemas de trabajo con un 26%, indicando así que las capacitaciones en las empresas se basan en más de un 80% de ellas en los componentes básicos para recordar las políticas empresariales, los estilos de las mismas y los enfoques puntuales a problemas específicos, lo que puede indicar que son medidas adoptadas para el corto plazo y que pueden afectar la generación del conocimiento. (Figura 11)

Figura 11. Predominaciones en los programas de formación y desarrollo.

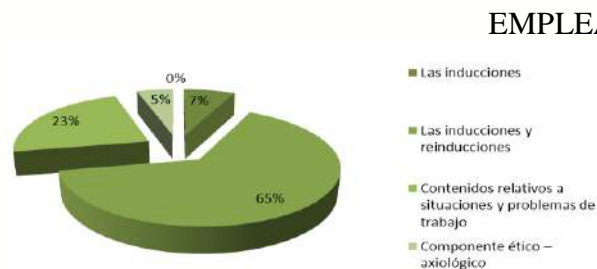
GERENCIA



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

Casi en acuerdo con las respuestas de los administrativos, los empleados dieron un porcentaje más alto, a las inducciones y re inducciones con un 65%, como programas de formación, más presentes en sus empresas. En contraste con porcentajes más bajos, representados en un 23% para contenidos relativos a situaciones y problemas de trabajo. Y en porcentajes mínimos están en un 7% las inducciones y un 5% el componente ético-axiológico, donde se puede ver reflejado en la carencia de valores de las empresas. (Figura 12)

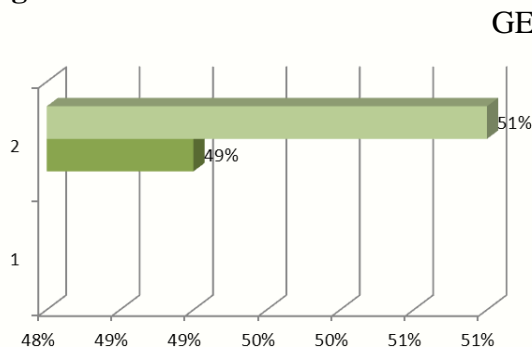
Figura 12. Predominancias en los programas de formación y desarrollo.



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

En lo relacionado con la frecuencia de asistencia de eventos de capacitación el 51% son los profesionales y técnicos y el 49% los directivos y ejecutivos lo anterior indica que hay un equilibrio en la asistencia tanto de directivos como administrativos y operativos para participar en eventos de capacitación es decir es equitativa la formación, en relación con la proporción de trabajadores que asistió a un evento de capacitación en el año completamente anterior se encuentra en el 80% y 90% indicando una buena asistencia. (Figura 13)

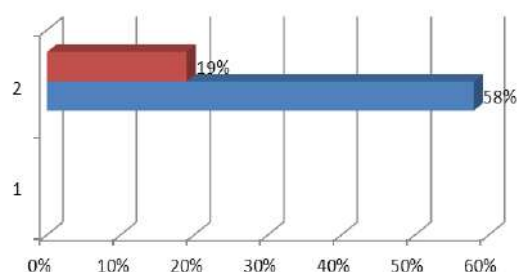
Figura 13. Frecuencia de asistencia a eventos de capacitación.



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

De acuerdo con lo que respondieron los empleados, el 58% de los directivos y ejecutivos, tienen más frecuencia y asistencia a los eventos de capacitación, caso contrario al otro análisis de las encuestas donde el 51% de los profesionales y técnicos asistían a estos eventos. Las respuestas de los empleados indican que solo el 19% de los profesionales y técnicos asisten. Puede ser el caso, que no les informen o que no estén invitados a este tipo de eventos. (Figura 14)

Figura 14. Frecuencia de asistencia a eventos de capacitación.
EMPLEADOS



Fuente: encuestas aplicadas a grandes y medianas empresas de Sogamoso, 2011.

5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE PARA LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS DE SOGAMOSO.

Analizada la situación actual detectada en el estudio de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso, se diseña la siguiente propuesta con miras a mejorar la gestión del proceso de aprendizaje, el plan propone la siguiente estructura:

5.1 OBJETIVO DEL PLAN

Proponer políticas y planes a las grandes y medianas empresas para optimizar el aprendizaje organizacional.

5.2 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Con base en los resultados obtenidos en el estudio, y ante la ausencia de una permanente formación y capacitación del personal en las grandes y medianas empresas, se justifica el presente plan para iniciar un conjunto de acciones con miras a mejorar la efectividad del aprendizaje organizacional, que sea direccionada por una entidad, y darle una gran importancia de mantenerlo de forma constante y ajustarlo acorde en la medida de las necesidades del entorno empresarial.

5.3 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL PLAN

Una vez conocida la situación actual sobre el aprendizaje organizacional de las grandes y medianas empresas de la ciudad, se plantean los siguientes pasos:

- Identificar necesidades de Capacitación. De acuerdo con los propósitos y planeación estratégica que tenga cada empresa así como sus necesidades de posicionamiento.

- Planear la capacitación. Con base en la identificación de necesidades de capacitación, se determina el plan de capacitación, teniendo en cuenta los tipos de empresas, y los temas a tratar para poder programar temáticas, fijación de cronogramas, entre otras actividades.
- Evaluar y dar seguimiento a la capacitación. Diseñar un sistema de medición permanente de eficiencia y eficacia de las capacitaciones y de seguimiento a las empresas donde se ha brindado las capacitaciones e ir la ajustando de acuerdo a las necesidades y progresos.

5.4 PLAN DE ACCIÓN

Cada estilo de capacitación debe contar con su herramienta de medición para medir tanto el logro del objetivo como la satisfacción de los beneficiarios. El plan de acción sugerido plantea las estrategias propuestas, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio realizado, el tiempo en que deben aplicarse, los responsables de su ejecución, el objetivo principal de cada una y los recursos necesarios para desarrollarlas.

6 CONCLUSIONES

- La realización del estudio sobre aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso, permite concluir lo siguiente:
- En las características de los procesos de gestión del aprendizaje organizacional, las formas de aprendizaje son diversas, la más utilizada es la capacitación e inducción en tareas específicas para los puestos de trabajo, lo adicional que quiera aprender el empleado lo hace a través del autoaprendizaje y la colaboración entre compañeros de trabajo, en menor proporción están las capacitaciones enfocadas para la solución de problemas puntuales. Las empresas utilizan la herramienta de indicadores de gestión para evaluar y retroalimentar y tomar decisiones.
- Dentro de los factores que inciden positiva y negativamente en el aprendizaje individual y organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, se encontró que los factores que definen el ambiente de aprendizaje son las políticas y normas y los principios y valores definidos, y aunque no existen sistemas de conservación de la información para asegurar su permanencia, de alguna manera se conservan a través de los procesos de gestión de calidad, aunque esto último se presenta en menos de la mitad de las empresas. No existen políticas permanentes de incentivos lo que genera escasa motivación en los empleados para aprender.
- Las principales barreras del aprendizaje organizacional se traducen en el apego a los reglamentos y procedimientos y la imposición de los supervisores así como también la actitud evasiva de las directivas, otras barreras se han definido en los constantes cambios



administrativos y la falta de tiempo debido a la mala planeación de la producción o metas a seguir por la empresa.

- Dentro del análisis de las causas e impactos de los factores que afectan el aprendizaje están: la poca o escasa participación por parte de los empleados en los procesos de decisiones para formación, las políticas de formación son formuladas por las juntas directivas lo cual se ve como una falencia muy grande ya que en la mayor parte de los casos quienes las integran tienen muy poco contacto con el personal de las empresas y desconocen detalladamente las situaciones particulares.
- Las predominaciones más frecuentes de formación se centran en la inducción y re inducción para puestos de trabajo, y los métodos de evaluación del aprendizaje se hace en la aplicación de lo aprendido en cada puesto de trabajo. Tampoco existe en las empresas un organismo específico en investigación y formación del talento humano. Y la escasa asignación de recursos económicos por parte de las directivas hace que las capacitaciones no sean constantes.
- Entre los impulsores del aprendizaje se destacan: el interés y disposición de los trabajadores, el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales y el apoyo de las tecnologías de la información.
- La calificación de la gestión por parte del de talento humano es deficiente, la razón por la no existencia de actividades dirigidas específicamente al personal, se limitan a recibir personal con competencias ya desarrolladas. Y la no programación y planeación a largo plazo hace que el número de formaciones o capacitaciones sea limitado. También se determinó que las directivas no proyectan un liderazgo ante sus empleados y una resistencia al cambio.
- Los resultados encontrados en todo el análisis conducen a que la gerencia debe iniciar procesos de fortalecimiento al cliente interno, reforzando tanto en capacitación como en integración y un conocimiento más profundo de su personal, utilizando entre otras, estrategias de integración y mejorando los procesos de comunicación entre la dirección y los empleados.

7 BIBLIOGRAFÍA

Algorta, M., Zeballos, F. (2011), "*Human resource and knowledge management: best practices identification*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Iss: 4 pp. 71 – 80

Argyris, Ch, y Schon, D. (1989). *Participatory action research and action science compared: a commentary*. *American behavioral scientist*, 32(5), 612-623.

Argyris, Ch. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. 2ª. ed. México, D. F. Oxford. University Press.



Argyris, Ch. y Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading Mass.

Benavides, M., Roig, S. (2011). "The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss: 1 pp. 117 – 131

Bolívar, A. (2000). *Las escuelas como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La muralla,

Brandão, D., Silva, Rogério, R., Palos, M. (2005). *Da construção de capacidade avaliatória em iniciativas sociais: algumas reflexões. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 13(48), 361-374. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000300006&lng=es&tlng=pt) <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362005000300006>. Accedido en 10 de enero de 2012.

Camacho, B., (2003). *Metodología de la Investigación científica, un camino fácil de recorrer para todos*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Castañeda, D. (2010). *Estado del arte en aprendizaje organizacional, A partir de las investigaciones Realizadas en facultades de psicología, Ingeniería industrial y administración de empresas En Bogotá, entre los años 1992 y 2002*. [En línea], consultado febrero de 2010, disponible en internet: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_3_acta_11.pdf

Chaparro, F. (2001). *Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor del desarrollo*. En <http://www.ibict.br/cionline>. Acceso 25-05-2004. Accedido en 10 de enero de 2012.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a La Teoría General De La Administración*. 7a ed. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá D.C.

Dalhman, C. y Aubert, J. 2001. *China and the Knowledge Economy. Seizing the 21st Century*. October. WBI Development Studies, World Bank Institute y World Bank, East Asia and Pacific Region, Washington D.C.

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administrativas: un enfoque crítico*. 2a ed. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá D.C.

Escobar, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*. En *estudios Gerenciales*, Cali, v. 21, n. 96, sept. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=es&nrm=iso . Accedido en 15 junio de 2012.



Fiol, C. y Lyles, M. 1985. *Organizational learning*. Academy of Management Review, No. 10, N° 4, p. 803-813.

Franco, C., Reyes A. (2003). *Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación*. En estudios Gerenciales, Cali, v. 19, n. 87, jun. 2003 Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000200001&lng=es&nrm=iso . Accedido en 15 junio de 2012.

Franco, M., Haase, H. (2009). "*Entrepreneurship: an organisational learning approach*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16 Iss: 4 pp. 628 – 641

García, V., Morales, A., Matías, F., Hurtado, N. (2008). "*Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector*", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 Iss: 2 pp. 188 – 212

García, V., Morales, A., Verdú, J., Lloréns, F. (2009). "*The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning: Single-loop and double-loop learning*", International Journal of Manpower, Vol. 30 Iss: 6 pp. 567 – 590

Garzón., M., Fisher, A. (2009). *El aprendizaje organizacional en Republica Dominicana y Colombia*. En revista Pensamiento y Gestión, No 26, julio, pp. 238-278

Goodman P. & Kurke L. (1982). "*Studies of Change in Organizations: A Status Report,*" in P.S. Goodman (ed.), *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-2

González, J., Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40-57

Koontz, H., Weirich, H. (2004). *ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global*. 12ª. Edición. Mc Graw Hill, Mexico.

March, J. G. (2001). *Decisions and organizations*: Mass: Basil Blackwell Inc.

Marin, A., Velasco, M. (2001). *Historias de aprendizaje: una herramienta para el desarrollo organizacional*. En estudios Gerenciales, Cali, v. 17, n. 81, dic. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232001000400001&lng=es&nrm=iso. Accedido en 15 junio de 2012.

Maslow, A. (1972). *Motivation and personality*, 2a ed. Editorial Harper & Row Publisher

Mayo, E. (1970). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. 2a ed. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires.



Melo, M., Domínguez, C. (2012). *"New challenges for the quality of librarian services delivery in Portugal"*, Library Management, Vol. 33 Iss: 4 pp. 272 – 291

Nonaka. I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford University Press N.Y., ISBN: 0-19-509269-4

Pardo, O., (2007). *El aprendizaje organizacional en las entidades públicas del orden nacional en el departamento de Bolívar*. Propuestas de mejoramiento. Tesis de Maestría en Administración Universidad nacional de Colombia, Bogotá, D.C.

Peluffo, M., Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Peñaloza, A. (2005). *Aproximación a los patrones de comportamiento y aprendizaje organizacional en el decanato de estudios de postgrado de la Universidad Santa María*. En Investigación y Postgrado, Caracas, v. 20, n. 2, oct. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000200004&lng=es&nrm=iso . Accedido en 8 de mayo de 2012.

Picon, G. (2001). *El comportamiento y el cambio en las organizaciones educativas: vías para una investigación educacional crítica*. En Investigación y Postgrado, Caracas, v. 16, n. 2, oct. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872001000200003&lng=es&nrm=iso . Accedido en 22 junio de 2012

Quinn R. y Rohrbauch Y.. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria:Toward a Competing Values Approach to Organizacional Análisis*, en Management Sciences 29 (3)

Sanabria, M. (2006). *Hacia un discurso de la gestión del conocimiento en el contexto organizacional*. Innovar, Bogotá, v. 16, n. 28, jul. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200007&lng=es&nrm=iso . Accedido en 22 junio de 2012.

Sánchez, M., Rojas, B. (2005). *La teoría de acción y su incidencia en los niveles de aprendizaje de la organización y de los actores en la escuela básica rural venezolana*. En Paradigma, Maracay, v. 26, n. 1, jun. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512005000100007&lng=es&nrm=iso . Accedido en 10 de enero de 2012.

Senge, P. (1999). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma.



Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

Simon, H. (1960). *The new Science of Management decision*. New York, Harper and Row.

Sveyby, K. (1997). "The New Organizational wealth", *Managing and Measuring Knowledge-based assets*. Brisbane: Berret Koehler, 1997[citado 28 de diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.sveiby.com.au>

Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica, La Investigación Científica*. Balderas, Mexico. Limusa Noriega Editores.

Taylor, F. (1903). *Shop Management*. New York, Harper

Taylor, F. 1911. *Principios de la Administración Científica*. Edigrama.

Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. Y Von Glinow, M. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press.



Anexo A. Modelo de encuesta.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INVESTIGACIÓN SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

ENCUESTA A EMPRESARIOS O GERENTES

Empresa:

Nombre del gerente o administrador:

Cargo: **Antigüedad en el cargo (en meses)**

Antigüedad en la empresa (en meses)

1. GESTIÓN GENERAL Y FORMACIÓN

Política de formación y desarrollo del talento humano:

	SI	NO
A. ¿Se aplica un programa de inducción en la entidad?		
B. ¿Existe un plan de capacitación y formación del personal en la entidad?		
C. ¿Existe un plan de carrera laboral?		
D. ¿Se ofrecen ayudas y estímulos para formación y desarrollo a los trabajadores?		
E. ¿Se recompensa el esfuerzo por el aprendizaje y el desarrollo personal?		

Evaluación de la gestión institucional:

	SI	NO
A. ¿Se aplica en la entidad un sistema de indicadores de gestión?		
B. ¿Se hacen ejercicios de retroalimentación con base en los resultados de los indicadores de gestión?		
C. ¿Se aplica en la entidad un sistema de gestión de calidad?		
D. ¿Existe en la entidad una cultura del autocontrol?		

2 FORMAS DE APRENDIZAJE

2.1 ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la situación de la entidad?

MARQUE CON X

<ul style="list-style-type: none"> • La entidad ha definido unas competencias básicas para cada cargo y los requisitos que debe tener el empleado que lo ocupa, procurando su capacitación de acuerdo a dichas competencias. 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • La entidad ha definido las funciones básicas de cada cargo y la capacitación se imparte de acuerdo a dichas funciones y objetivos institucionales. 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • La formación y capacitación en la entidad se desarrolla por medio de facilitadores 	<input type="checkbox"/>



que fomentan el autoestudio, la experimentación propia y compartir experiencias.	
• Ninguna de las anteriores	

2.2 ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la situación de la entidad?

Generalmente el aprendizaje en la entidad se centra:

MARQUE CON X

En aspectos rutinarios y repetitivos para afrontar tareas o problemas cotidianos.	
En aspectos complejos y estratégicos para afrontar problemas trascendentales como la supervivencia de la organización.	

2.3 Siendo 5 la más importante y 1 la de menor importancia, califique las formas de aprendizaje que se dan en la entidad:

MARQUE CON X

a) Autoaprendizaje	
b) Aprendizaje con maestros, facilitadores internos o compañeros de trabajo.	
c) Cursos con instructores externos y/o instituciones educativas.	
d) El aprendizaje virtual, e-learning, chat, comunidades de aprendizaje, teleconferencias, etc.	
e) Otras: ¿Cuáles?	

2.4 Siendo 5 la más importante y 1 la de menor importancia, califique las formas en que la entidad apoya la adquisición de competencias por parte de sus trabajadores:

MARQUE CON X

a) Reclutamiento o selección directa	
b) Capacitación y desarrollo	
c) Alianzas estratégicas	
d) Convenios con universidades	
e) Contratos con firmas de consultoría	
f) Búsqueda de funcionarios en otras entidades para trabajar en “comisión”	

	SI	NO
2.5 ¿En la entidad se fomenta y se da el aprendizaje en equipo?		
2.6 ¿En la entidad se comparten experiencias y habilidades entre los funcionarios?		
2.7 ¿En la entidad se realizan discusiones, diálogos o reflexiones colectivas sobre aspectos relacionados con el trabajo?		
2.8 ¿Las experiencias, procesos y procedimientos aplicados en la institución se conservan en memorias documentales, manuales u otros medios?		
2.9 ¿Existe un inventario de habilidades específicas en la entidad?		

3. FACTORES QUE IMPULSAN EL APRENDIZAJE

3.1 Siendo 5 la más importante y 1 la de menor importancia, califique el factor que define el ambiente para la generación de conocimiento y su difusión en la institución:



a) Los principios y valores de la entidad	
b) Las políticas y normas de la entidad	
c) El modelo de gestión	
d) Los liderazgos en la entidad	
e) Otro ¿Cuál?	

3.2 ¿La entidad asegura la permanencia del conocimiento cuando alguien se retira de la entidad? SI
 () NO ()
 Si la respuesta es SI explique el mecanismo.

	No se	Nunca	Algunas veces	Siempre
	1	2	3	4
3.3 ¿Hay difusión en la institución de las nuevas ideas y conocimientos que se incorporan a la gestión de la entidad?				
3.4 ¿Se estimula en la institución un ambiente adecuado para el aprendizaje de los funcionarios?				
3.5 ¿En la entidad se aprende de las prácticas exitosas?				
3.6 ¿En la entidad se aprende de los fracasos?				
3.7 ¿La evaluación del desempeño se usa para retroalimentar el aprendizaje de los trabajadores?				
3.8 ¿La institución monitorea y valora constantemente las variables del entorno y sus impactos en la entidad?				
3.9 ¿La entidad retiene mediante estímulos o normas al personal capacitado?				
3.10 ¿Existe y se aplica un sistema de méritos e incentivos en la institución?				
3.11 ¿La entidad apoya a los funcionarios con ayudas económicas, créditos especiales, becas y otras para el desarrollo de sus conocimientos y habilidades?				

3.12 Según su opinión ¿Cuáles son los factores que favorecen la generación de conocimiento y su difusión y aprendizaje en esta entidad? Lístelos en orden de importancia

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



4. BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE

	No se/no aplica	Poco	Medio	Mucho
	1	2	3	4
4.1 ¿La diversidad de profesiones en la institución dificultan el aprendizaje institucional?				
4.2 ¿Los niveles jerárquicos en la institución dificultan el aprendizaje institucional?				
4.3 ¿En la entidad los funcionarios se concentran solamente en su puesto, ven sus responsabilidades limitadas por el puesto que ocupan?.				
4.4 ¿Es común en la entidad una actitud de no querer afrontar las responsabilidades, manifestándose en buscar culpables en los demás?				
4.5 ¿Existe la idea de que la experiencia directa es el mejor medio para el aprendizaje de los funcionarios?				
4.6 ¿La entidad es muy apegada a normas, reglamentos y procedimientos pre-elaborados?				
4.7 En la solución de problemas ¿siempre se imponen los puntos de vista de los superiores jerárquicos?				
4.8 ¿Es fuerte la resistencia al cambio en la entidad?				

4.9 De acuerdo a su opinión ¿Cuáles son las barreras que dificultan o limitan la generación de conocimiento y su difusión y aprendizaje en esta entidad? Lístelos en orden de importancia

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5. CULTURA DE LA ENTIDAD²

Los siguientes enunciados describen la importancia para las operaciones que podría tener su entidad. Por favor, califique cada ítem en su entidad.

	Mínimo Máximo				
	1	2	3	4	5
1. Control, centralización					
2. Flexibilidad, descentralización					

² Tomado de: QUINN R. E. y ROHRBAUCH.



	Mínimo Máximo				
	1	2	3	4	5
3. Facultar a los empleados para que actúen					
4. Enfoque en las tareas, los logros, la consecución de metas					
5. Eficiencia, productividad, rentabilidad					
6. Resultados pronosticables del desempeño					
7. Participación, discusión abierta					
8. Excelencia y calidad de los resultados					
9. Innovación y cambio					
10. Evaluar las preocupaciones y las ideas de los empleados					
11. Relaciones humanas, trabajo en equipo, cohesión.					
12. Estabilidad, continuidad, orden					
13. Expansión, crecimiento y desarrollo					
14. Rutinas, formalización, estructura					
15. Dirección, establecer objetivos, metas claras					
16. Procesos creativos para resolver problemas					



FORMULARIO N° 3

POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

1. La política y los planes de capacitación de la empresa se formulan:

A	En la gerencia	
B	En la junta directiva	

2. En los programas de formación y desarrollo de la entidad predominan:

A	Las inducciones	
B	Las inducciones y reinducciones	
C	Contenidos relativos a situaciones y problemas de trabajo	
D	Componente ético – axiológico	
E.	Otro: ¡Cuál?	

3. ¿La entidad posee un organismo especializado en investigación y formación del talento humano? :

SI _____ Nombre: _____
NO _____

4. El método de evaluación de la capacitación generalmente es:

A	Evaluación del evento realizado (nivel de reacción)	
B	Se evalúa qué asimiló el participante (nivel de aprendizaje)	
C	Se evalúa la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo (nivel de transferencia)	
D	Se evalúan los cambios en la organización como consecuencia de la capacitación (Resultados e impacto)	

5. La frecuencia de asistencia en 2010 de funcionarios de la entidad a eventos de capacitación fue aproximadamente:

- a. Directivos- asesores- ejecutivos _____
b. Profesionales-técnicos- asistenciales _____

6. Proporción de trabajadores que asistieron por lo menos a un evento de capacitación en 2009: _____ %

7. El principal criterio para la capacitación de los trabajadores es:



8. Califique de 1 a 5 la importancia de las causas de los factores impulsores del aprendizaje en las instituciones:

La capacitación continua se aplica en la entidad debido a:

		1	2	3	4	5
a	Está contemplada en el plan nacional de formación					
b	La entidad ha integrado políticas y planes de formación a la gestión del talento humano.					
c	Hay trabajadores convencidos de la importancia y dispuestos al aprendizaje					
d	Otra ¿Cuál?					

El interés por la superación personal impulsa el aprendizaje porque:

		1	2	3	4	5
a	La carrera administrativa ofrece más y mejores oportunidades a los servidores capacitados.					
b	La entidad fomenta y premia el interés por la superación personal.					
c	Hay compromiso de trabajadores para capacitarse					
d	Otra ¿Cuál?					

La misión institucional impulsa el aprendizaje en la entidad debido a:

		1	2	3	4	5
a	El cumplimiento de la misión exige conocimientos específicos.					
b	La misión incorpora la formación como elemento clave					
c	El reconocimiento de la misión por los trabajadores se traduce en mejores esfuerzos para su capacitación					
d	Otra ¿Cuál?					

Las políticas de apoyo e incentivos en la entidad favorece el aprendizaje debido a:

		1	2	3	4	5
a	La existencia de normas legales					
b	Hay buenos incentivos para el desempeño en la entidad					
c	Respuesta positiva de los trabajadores a los incentivos					
d	Otra ¿Cuál?					

El trabajo en equipo favorece el aprendizaje debido a:



		1	2	3	4	5
a	El Decreto 2539/05 exige la habilidad para el trabajo en equipo					
b	Hay fomento del trabajo en equipo en la entidad					
c	Los trabajadores acogen y practican el trabajo en equipo y mantienen buenas relaciones interpersonales					
d	Otra ¿Cuál?					

La tecnología apoya el aprendizaje en la entidad debido a:

		1	2	3	4	5
a	Hay o hubo recientemente modernización tecnológica en la entidad					
b	La capacitación se apoya en las TIC'					
c	Las TIC facilitan el acceso y la motivación de los servidores para la capacitación					
d	Otra ¿Cuál?					

El intercambio de conocimientos y experiencias impulsan el aprendizaje colectivo en la entidad debido a:

		1	2	3	4	5
a	Las entidades estatales colaboran armónicamente para el logro de sus fines.					
b	Las experiencias han sido motivantes y exitosas					
c	Actitudes positivas de los trabajadores					
d	Otra ¿Cuál?					

La experiencia directa es valorada por los trabajadores debido a:

		1	2	3	4	5
a	Las entidades valoran más al personal experimentado					
b	El sistema de gestión del TH impulsa la experiencia de los trabajadores.					
c	Los trabajadores prefieren aprender por medio de la experiencia directa.					
d	Otra ¿Cuál?					

La filosofía, los principios y valores impulsan el aprendizaje debido a:

		1	2	3	4	5
a	La obligación de aplicar las directrices del DAFP					
b	La entidad tiene un enfoque ético-axiológico novedoso y motivante					
c	Los trabajadores participan en la definición de principios y valores.					



d	Otra ¿Cuál?					
----------	-------------	--	--	--	--	--

9. Causas – Barreras del aprendizaje

La falta de recursos para capacitación en la entidad se debe a:

		1	2	3	4	5
a	Financiamiento insuficiente por parte del gobierno					
b	Mala planeación en las entidades					
c	Actitud negativa de los directivos					
d	Otra ¿Cuál?					

La excesiva carga laboral que afecta el tiempo para capacitación en su entidad se debe a:

		1	2	3	4	5
a	Las reestructuraciones que se han hecho en la entidad					
b	Inadecuada planeación de las cargas laborales					
c	Actitud de los trabajadores en querer cambiar las rutinas					
d	Otra ¿Cuál?					

La carencia de políticas, planes e incentivos para formación en la entidad se debe a:

		1	2	3	4	5
a	No se considera prioritaria la formación del personal					
b	Las políticas y planes no se aplican cabalmente					
c	Persiste la idea de que los trabajadores deben llegar formados a la empresa.					
d	Otra ¿Cuál?					

La gestión en TH considerada deficiente y excluyente de algunos directivos se debe a:

		1	2	3	4	5
a	Ineficacia de los control a la administración pública					
b	Fallas en la aplicación de las políticas y programas					
c	Actitud displicente de los directivos					
d	Otra ¿Cuál?					

La resistencia al cambio, temores y celos en la entidad se debe a:

		1	2	3	4	5
a	Desconfianza en las políticas institucionales					
b	Liderazgo débil en las instituciones					
c	La creencia de que todo cambio es negativo					



d	Otra ¿Cuál?					
----------	-------------	--	--	--	--	--

El poco número de capacitaciones u oportunidades de acceso a capacitación en la entidad se debe

		1	2	3	4	5
a	No existen programas de formación y desarrollo a largo plazo en la entidad					
b	Hay gestión excluyente o clientelista de los directivos					
c	Para algunos servidores es más importante el diploma que el saber.					
d	Otra ¿Cuál?					

La actitud individualista y/o egoísta de los trabajadores en la entidad se debe a:

		1	2	3	4	5
a	Respuesta a la indiferencia del Estado hacia los servidores					
b	Inadecuada gestión del talento humano					
c	Gestión inequitativa y excluyente de los directivos					
d	Otra ¿Cuál?					

La falta de interés de los servidores en las capacitaciones en la entidad se debe a:

		1	2	3	4	5
a	Respuesta a la indiferencia del Estado hacia los servidores					
b	Liderazgo poco motivador					
c	El servidor no percibe la relación entre el nivel de competencias y el éxito laboral					
d	Otra ¿Cuál?					

Las características de funcionamiento de la entidad afectan el aprendizaje debido a:

		1	2	3	4	5
a	La excesiva reglamentación, centralización y complejidad de algunos procedimientos de formación					
b	Existencia de trámites complejos e innecesarios para acceder a capacitación y beneficios.					
c	Existe un “culto” a la norma de desincentiva el interés para la formación					
d	Otra ¿Cuál?					



10. Relacione los impactos más importantes de:

	Factores impulsores del aprendizaje	
a	La capacitación permanente	
b	Interés por la superación personal	
c	La misión institucional	
d	Las políticas de apoyo e incentivos en la entidad	
e	El trabajo en equipo y las relaciones humanas	
f	La tecnología	
g	El intercambio de conocimientos y experiencias	
h	La experiencia directa	
i	La filosofía, los principios y valores	
	Barreras del aprendizaje	
a	La falta de recursos	
b	excesiva carga laboral	
c	La carencia de políticas, planes e incentivos para formación	
d	La gestión en TH deficiente y excluyente de algunos directivos	
e	La resistencia al cambio, temores y celos	
f	El poco número de capacitaciones u oportunidades de acceso a capacitación	
g	La actitud individualista y/o egoísta de los trabajadores	
h	La falta de interés de los servidores en las capacitaciones	
i	Las características burocráticas de la entidad	

