

# Estudio de aprendizaje organizacional de las microempresas de Sogamoso, Boyacá\*

Miryam Teresa Rodríguez Díaz\*\* - José Javier González Millán\*\*\* - Benjamín Castillo Osorio\*\*\*\*

Universidad Pedagógica, Sogamoso - Universidad de Córdoba

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica / Recibido: 5 de agosto de 2012 / Aceptado: 18 de octubre de 2012

## RESUMEN

El presente artículo se refiere a los resultados de la investigación titulada “Estudio de aprendizaje organizacional en las microempresas de Sogamoso en Boyacá, Colombia”. Los temas a tratar versarán, en primer lugar, sobre las generalidades del aprendizaje organizacional en estas compañías; luego se abordan las características de los procesos de aprendizaje organizacional, así como la descripción de factores principales que inciden en este fenómeno, sus causas e impactos relevantes. Después se presentan los factores que impulsan el aprendizaje organizacional; y, al final, las barreras más destacadas que impiden el aprendizaje organizacional. Se aplicaron 1.303 encuestas a 463 empleados de 57 microempresas de la ciudad de Sogamoso, catalogadas según su sector económico. El tipo y método de estudio fue el descriptivo e inductivo; la técnica estadística utilizada fue el análisis descriptivo (frecuencias y tablas de contingencia), para luego realizar un análisis por Anova y tablas de contingencia.

### *Palabras clave*

Aprendizaje organizacional, conocimiento, empresa.

---

\* Resultado de la investigación "Estudio de aprendizaje organizacional en las microempresas de Sogamoso en Boyacá - Colombia".

\*\* Profesora auxiliar, Escuela de Administración de Empresas, facultad Sede Sogamoso, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Estudiante de Maestría, Universidad Nacional de Colombia e investigadora grupo de Management UPTC. (miryamteresar492@gmail.com)

\*\*\* Profesor asistente, Escuela de Administración de Empresas, facultad Sede Sogamoso, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Coordinador grupo de investigación Management UPTC. (javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co)

\*\*\*\* Profesor Universidad Cooperativa, Universidad de Córdoba y Universidad del Sinú. (bencastillo1@hotmail.com).

## *A study on organizational learning of small companies in Sogamoso, Boyaca*

### **ABSTRACT**

The present article refers to the results of the investigation “A study on organizational learning of small companies in Sogamoso, Boyaca”. It first approaches generalities on organizational learning in these companies; secondly, characteristics of the process in organizational learning in these companies, as well as the description of the main factors that influence this phenomenon, and its causes and most relevant impacts are also presented. In third place, factors contributing to organizational learning are covered; and finally, the article outlines the major barriers affecting organizational learning. The study performed by the research group *Management* of the Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia applied 1,303 surveys to 463 employees of 57 small companies of the city of Sogamoso and they were catalogued by the economic area to which they belonged to. Regarding methodological issues, the type and method used were descriptive and inductive. The statistical technique used was the descriptive analysis (frequency and contingency tables) to subsequently perform an analysis with the model Anova (Analysis of variance) and also with the contingency tables type.

### **Keywords**

Organizational learning, knowledge, company.

## *Estudo de aprendizagem organizacional das microempresas de Sogamoso, Boyaca*

### **RESUMO**

O presente artigo se refere aos resultados da investigação intitulada “Estudo de aprendizagem organizacional nas microempresas de Sogamoso em Boyacá-Colômbia”. Os temas tratados, em primeiro lugar, são sobre as generalidades da aprendizagem organizacional nestas companhias; logo são abordadas as características dos processos de aprendizagem organizacional, assim como a descrição dos fatores principais que incidem neste fenômeno, suas causas e impactos relevantes. Depois, se apresentam os fatores que impulsionam a aprendizagem organizacional; e, no final, as barreiras mais destacadas que impedem a aprendizagem organizacional. Foram feitas 1.303 entrevistas com 463 empregados de 57 microempresas da cidade de Sogamoso, catalogadas segundo seu setor econômico. O tipo e o método de estudo foram o descritivo e o indutivo; a técnica estatística utilizada foi a análise descritiva (frequências e tabelas de contingência), para logo realizar uma análise por Anova e tabelas de contingência.

### **Palavras chave**

Aprendizagem organizacional, conhecimento, empresa.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones en general tienen que afrontar grandes retos para crecer o por lo menos para mantenerse en el mercado global, máxime cuando la globalización y el cambio son el pan nuestro de cada día. Centrados en este precepto, factores tan importantes como la innovación y los desarrollos tecnológicos marcan la pauta entre lo que se puede ofrecer o producir y los requerimientos de los clientes. En tal sentido, las técnicas, enfoques y sistemas gerenciales son herramientas primordiales para crear valor agregado y tener un crecimiento constante para mejorar sus ingresos, utilidades, sus relaciones con los clientes y generar el máximo de conocimiento corporativo.

Por tal motivo, las empresas modernas se preocupan hoy, además de aumentar sus ganancias y darle valor agregado a sus clientes, por mejorar la capacidad para aprender e innovar. El precepto de *una organización que aprende*, es hoy la panacea en términos de las nuevas olas de la gestión y la teoría organizacional, es por esto que el ente empresarial continuamente se adapta, tiende a reinventarse, se transforma y capitaliza efectivamente los flujos de conocimiento a través de prácticas de aprendizaje organizacional (en adelante AO). Las organizaciones excelentes del futuro serán aquellas que entiendan cómo lograr el compromiso de la gente en todos los niveles y que expandan su capacidad de aprender.

El tema objeto de estudio ha sido puesto de manifiesto por múltiples tratadistas tales como: Peluffo y Catalán (2002), Dalhman y Aubert (2001), Argyris (2000), Senge

(1992), Nonaka y Takeuchi (1995) y Arthur Yeung (2000), entre otros, quienes destacan cómo el conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, y mientras se encuentra disponible, se puede transferir, las organizaciones pueden contar con él como un valioso activo que puede crear diferencias competitivas valiosas (Marín & Velasco, 2001), puesto que éste llega a poseer un significado económico muy grande en medio de la sociedad del conocimiento (Peluffo & Catalán, 2002).

Con respecto al tema del AO a través de las escuelas del pensamiento administrativo, tácitamente algunas han hablado del tema, con base en una catalogación empresarial. Diversos autores (Chiavenato, 2005) han hablado de los variados enfoques que posee la administración, los cuales a través de sus diferentes escuelas han querido tipificar un comportamiento organizacional por medio de características básicas de cada sistema (González & Parra, 2008), por lo cual se ha pasado por una génesis que abarca desde la Administración de Talleres (Taylor, 1903) y la Administración Científica de Taylor (1911), hasta el avance de las ciencias sociales y humanísticas que dan lugar a la realización de estudios del enfoque de las Relaciones Humanas (Dávila, 2001), manifestada por Elton Mayo (1970) y Maslow (1972), incluyendo a Simon (1960) con su teoría Decisional, ilustrando aspectos tan importantes como la motivación, el desarrollo personal a través del grupo, el liderazgo y el surgimiento de la concepción del homo social. Vale la pena destacar el papel de Von Bertalanffy, citado por Chiavenato (2005), quien inicia un proceso de cambio en la concepción organizacional, dando a la

caracterización de la empresa un enfoque sistémico; teniendo en cuenta el comportamiento de los sistemas biológicos confronta a la organización como un sistema vivo. Luego se llega a los más modernos enfoques (Koontz & Weirich, 2004), en los cuales se centra la atención en cómo la organización se va ajustando al funcionamiento con base en una serie de variables exógenas propias del cambio en el medio ambiente donde esta funciona, llegando a plantear incluso sistemas de autocontrol y autogobierno.

El presente artículo refiere a los resultados de la investigación intitulada *Estudio de aprendizaje organizacional de las microempresas de Sogamoso, Boyacá*, que se encuentra enmarcada en la investigación de campo denominada “Medición del aprendizaje organizacional en las empresas del Departamento de Boyacá”, la cual versará en primer lugar sobre las conceptualizaciones teóricas más representativas en torno al tema del AO; en segundo lugar se abordan el diseño metodológico y las características de los procesos de AO en dichas entidades, así como la descripción de los principales factores que inciden en este fenómeno, sus causas e impactos relevantes. En tercer lugar se presentan los factores que propician el aprendizaje y aquellas barreras que impiden llevarlo a cabo. En el cuarto acápite se relacionan las conclusiones del estudio.

En el estudio llevado a cabo por el grupo de investigación Management, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, se aplicaron 1.303 encuestas a 463 empleados de 57 microempresas 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-explicativo; la técnica estadística utilizada fue el análisis descriptivo (frecuencias y tablas de contingencia), para luego realizar un análisis de varianza, usualmente conocido como Anova (analysis of variance) y tablas de contingencia.

## MARCO TEÓRICO

### Recuento histórico

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 (administración científica), 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 cómo a través de la experiencia y la casuística, un obrero aprende de otro obrero. Este autor resalta cómo, al finalizar el decenio de los cincuenta, profesores de la Universidad de Carnegie Mellon conceptualizaron acerca del AO, entre ellos aparecen: Cyert, March y Simon (Yeung et al., 2000).

Luego, tal como lo expresan Garzón y Fisher (2009, pp. 238-278), el concepto formal de AO tiene su primer salida a la luz pública por medio de Miller y Cangelotti (1965), quienes plantean el modelo de “*adaptación-aprendizaje*” en el marco de la Teoría de la Contingencia. En esta misma

época Herbert Simon (Chiavenato, 2005) plantea la teoría decisional, por medio de la cual aparecen los modelos de toma de decisiones en las compañías, a través de mapas de conocimientos estipulados a partir de los estudios de ajedrecistas júnior contra ajedrecistas senior.

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 destaca, a mediados de los años setenta, la obra de Chris Argyris y Donald Schon (1978); allí se resalta 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, éste reevalúa la esencia de los objetivos, creencias, mitos, valores, concepciones y leyendas propias a fin de cambiar la cultura organizacional propia de cada entidad.

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 cuando el tan afamado autor Peter Senge estremece al mundo con su magistral obra *La quinta disciplina* (1992), en la que se hace popular el tema del AO por medio del pensamiento sistémico, 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, al que el autor denominó la quinta disciplina.

Desde comienzos de la última década del siglo XX y hasta 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 constituyéndose como 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, de tal manera que en primera instancia se hace un recuento de las principales definiciones que acompañan este tema.

### **Acercamiento conceptual**

En torno al 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”.

Es Senge (1992) quien con su afamada obra *La quinta disciplina* hace relación al tema del “aprendizaje organizacional”; allí especifica cómo las compañías llevan a cabo un proceso de aprendizaje cíclico, por medio del cual determinan su supervivencia 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 pensamiento sistémico, 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 y Fisher (2009, p. 249) conciben el AO 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 pone 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 AO 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 cómo 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 a 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.

Una tercera vertiente, presentada por Picón (2001) destaca el concepto centrado en el cambio y cómo este a través del AO puede ser un generador de oportunidades y espacios donde los sujetos aprenden en las or-

ganizaciones; para éstos, 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 que “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 AO 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 al 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 AO. 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 rápi-

das...”; por tal motivo, una teoría como la del Benchmarking cobra alto sentido en el AO, 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, a través 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, el conocimiento y el AO 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 cómo el paradigma del mundo moderno se basa en la gestión del conocimiento, soportado en las realidades y en el medio en el cual circunda, por lo cual este debe darse con el objetivo de alcanzar una mejor sociedad y velar por las comunidades que se tejen alrededor de la organización.

Por último, Pardo (citando a Aramburu, 2000) presenta un compendio (Tabla 1) de los diferentes enfoques y tratadistas que versan sobre el AO.

En este valioso documento el autor presenta el AO desde un enfoque del 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 la gestión del conocimiento han hecho importantes investigadores del tema como son Nonaka y Takeuchi (1995).

## 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 AO, que este se configura en tres dimensiones básicas: la primera, a la cual muchos citan como el Aprendizaje Individual, que trata acerca de cómo los individuos adquieren el conocimiento, allí se encuentran elementos como la experiencia, las vivencias, la capacitación. Según Sveiby (1997), un segundo tipo lo constituye el denominado Aprendizaje Organizacional, en el cual es la organización la que los realiza, por me-

dio de actividades organizacionales; éste, a diferencia del anterior, es más complejo de entender y de explicar. En tercer lugar aparece el denominado Aprendizaje Natural, que se refiere a que no hay ciclos direccionados, sino que se van creando a partir de experiencias basadas en la toma de decisiones en las empresas. De acuerdo con esto se plantea la Gráfica 1, en la cual se desarrollan cíclicamente los niveles de aprendizaje.

De acuerdo con estos conceptos, Garzón y Fisher (2009) presentan una propuesta de modelo de AO, en el cual se tienen en cuenta cuatro fases básicas: generar, compartir, utilizar y sintonizar (Gráfica 2).

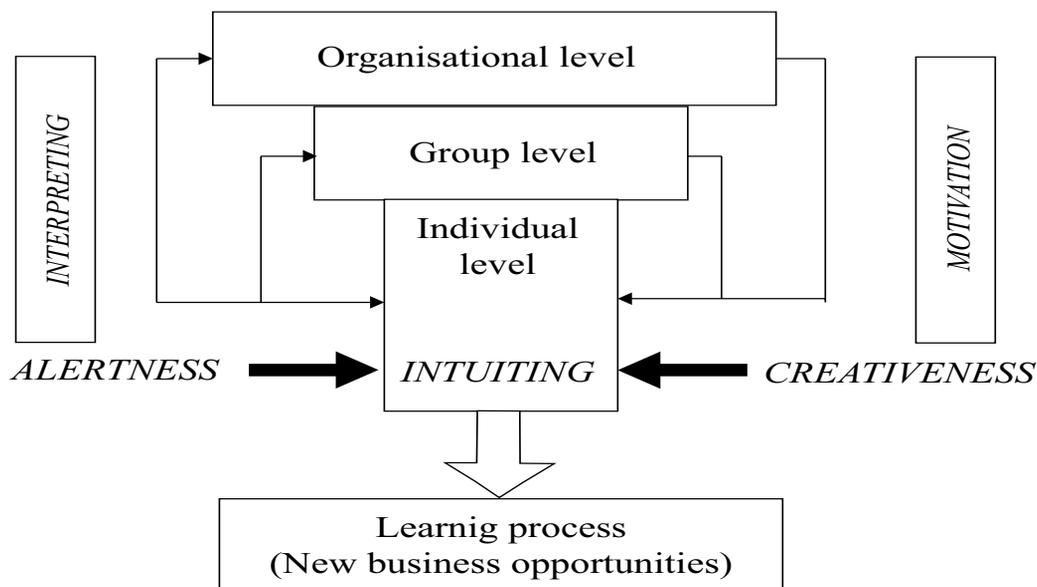
**Tabla 1. Perspectivas, enfoques y autores sobre AO en la década de los noventa**

Fuente: Pardo, 2007, p. 31.

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, Borydell 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).

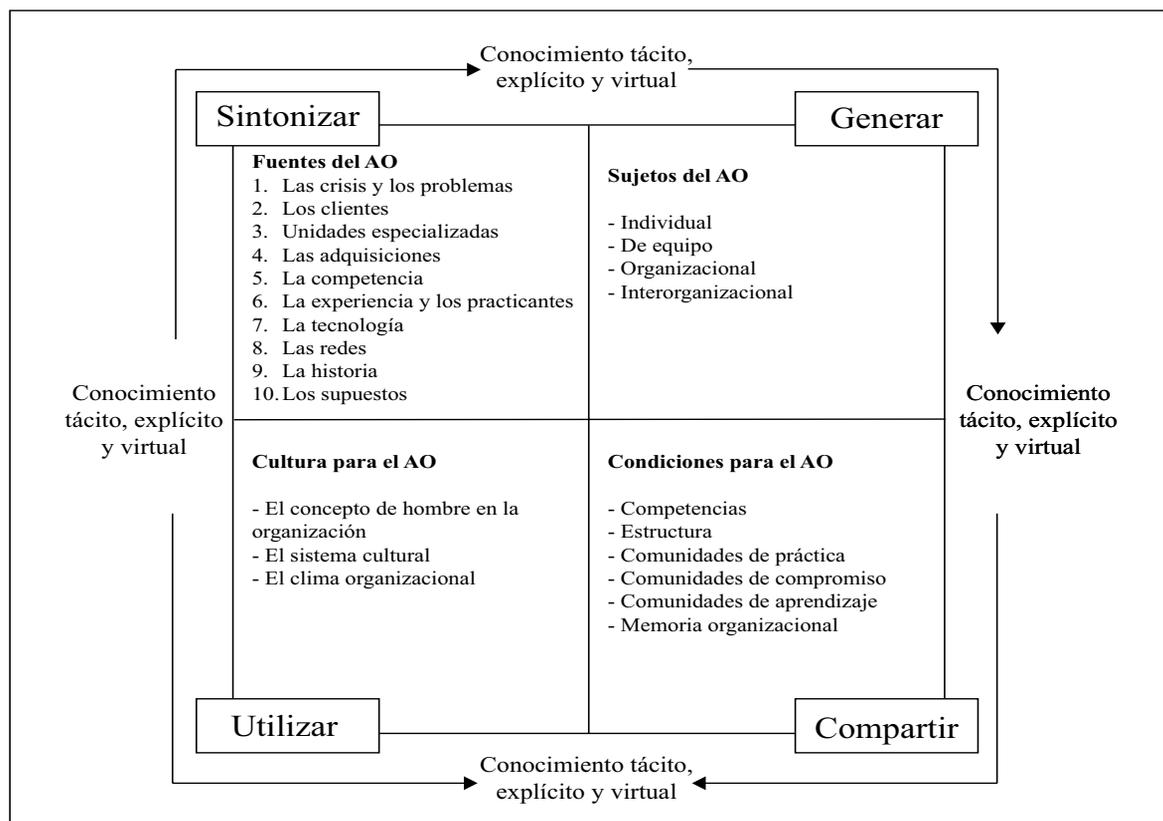
### Gráfica 1. Niveles de AO

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



### Gráfica 2. Propuesta de Modelo de AO

Fuente: Garzón & Fisher, 2009, p. 250



Los autores tienen en cuenta para este ciclo variables exógenas y endógenas claves para el AO, donde entre otras figuran la cultura y el clima organizacional, las comunidades y los sujetos de aprendizaje. El modelo principalmente muestra cómo se desplaza el conocimiento de tácito a explícito y cómo aparece una nueva propuesta denominada conocimiento virtual.

## METODOLOGÍA

### Tipo y método de investigación

Para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación, fue necesario acudir a un estudio de carácter descriptivo-explicativo. 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)

### Fuente y técnica de recolección de información

Como fuentes primarias y de acuerdo con Tamayo (2002), se tuvo en cuenta a los gerentes de las microempresas (57) de la ciudad de Sogamoso y a los funcionarios de las mismas (463). Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta estructurada aplicada por Pardo (2007), la cual fue adaptada de Quinn y Rohrbauch (1983).

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

### Población, muestra, tipo de muestreo y tratamiento de la información

La población objeto de investigación estuvo conformada por las microempresas registradas oficialmente, de las cuales se escogieron las 300 más conocidas y que cumplían con tener al menos cinco funcionarios por entidad. En el diseño de la muestra se tuvo en cuenta las siguientes variables:  $N = 300$  empresas,  $E = 5\%$ ,  $Z = 95\%$ ,  $P = 0,95\%$  y  $Q = 0,05\%$ . Para conocer el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas, que dio como resultado 57 empresas, en las cuales se aplicaron 463 encuestas a empleados de las mismas.

En la Tabla 2 se presenta la ficha técnica que resume los elementos relevantes del diseño muestral.

**Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta**

Fuente: Elaboración del autor.

Fecha de realización de la encuesta: Enero y febrero de 2012.
Población: 57 microempresas, 463 empleados
Dirigida a: Gerentes y empleados de las empresas
Ciudad: Sogamoso
Metodología: Encuesta. Cuestionario escrito
Realizadores del estudio: Investigadores del proyecto
Nivel de confianza obtenido: 95%
Margen de error: 5%

El tipo de muestreo aplicado fue dirigido, para el tratamiento de la información; la herramienta utilizada fue el paquete SPSS versión 20, complementado con Excel; la técnica estadística utilizada fue el análisis descriptivo (frecuencias), para luego realizar un análisis por Anova, y tablas de contingencia.

## HALLAZGOS DEL ESTUDIO

Con respecto a los resultados del estudio, estos se encontraron en primera instancia analizando las generalidades del proceso de AO aplicados a los 463 trabajadores; en segundo lugar se analizaron los elementos que facilitan y permiten hacer un proceso de AO en las microempresas, para concluir con las barreras más representativas que impiden llevar a cabo el AO. Dicho análisis se presenta a continuación:

### Aspectos generales del estudio de AO

Para ejecutar este proceso se aplicaron tres instrumentos de recolección que abordaban aproximadamente 45 preguntas correlacionadas, dentro de las cuales solo se resaltan las más importantes para el objeto de estudio de este documento. Se analizó, en primer lugar, la tipología de los funcionarios que contestaron la encuesta (Tabla 3), con lo que se logró identificar que el 71,1% de ellos correspondieron a personal de índole operativo; esto permitió examinar con sentido de la realidad el proceso de AO en este grupo de compañías.

Los cargos fueron previamente clasificados según el proceso en el que se desempeñan,

teniendo como principales clasificaciones: área administrativa, área operativa y procesos de apoyo o subcontratación; de acuerdo con esta clasificación se observa que predomina el área operativa como fuente de información para el presente estudio, con una participación de 73,8  $\approx$  74%.

Luego de esto se analizó el tiempo de permanencia de los funcionarios en los cargos (Gráfica 3). El estudio arrojó como respuesta a esta variable que la mayoría (58,41%) de los trabajadores llevan en el cargo menos de 2 años. Así, factores como la capacitación constante se convierten en una mejora de las capacidades de los trabajadores pues al llevar poco tiempo en el puesto de trabajo el personal se encuentra listo para recibir las instrucciones a que haya lugar para desempeñar un buen papel; igualmente se encontró que el 21,24% de los empleados llevan más de 6 años ejerciendo sus funciones.

Después de identificar estos elementos se indagó sobre aspectos importantes del AO, como es el plan de inducción a los nuevos empleados (Tabla 4); allí se logró establecer claramente que el 87,7% de los empleados recibe inducción al ingresar a la compañía.

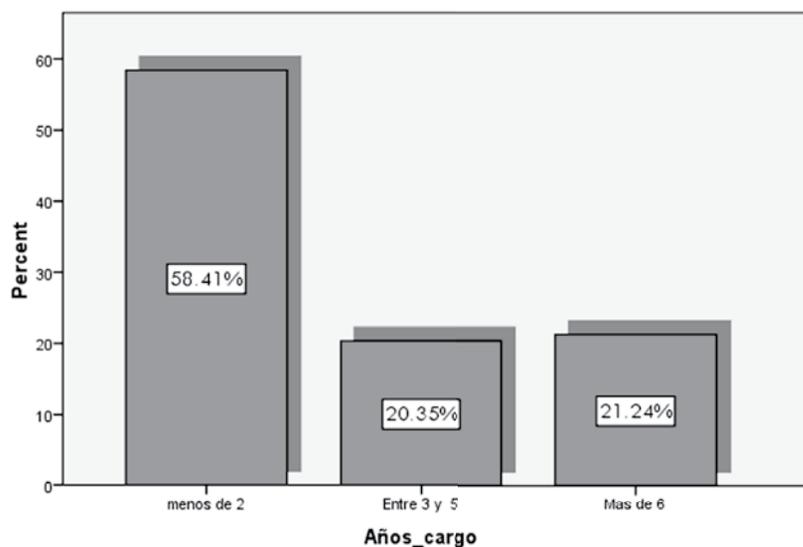
**Tabla 3. Distribución de la encuesta por tipología de los funcionarios**

Fuente: Elaboración del autor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativo	60	13.0	13.5	13.5
	Operativo	329	71.1	73.8	87.2
	Apoyo	57	12.3	12.8	100.0
	Total	446	96.3	100.0	
Faltante	Sistema	17	3.7		
<b>Total</b>		463	100.0		

### Gráfica 3. Tiempo de permanencia en los cargos

Fuente: Elaboración del autor.



### Tabla 4. Existencia de plan de inducción

Fuente: Elaboración del autor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	406	87.7	91.0	91.0
	No	40	8.6	9.0	100.0
	Total	446	96.3	100.0	
Faltante	Sistema	17	3.7		
<b>Total</b>		463	100.0		

A este respecto, solo el 8,6% indicó que no recibía ningún tipo de inducción al ingresar a las empresas. En contraste, este indicador es muy favorable para la transmisión del conocimiento y las prácticas propias del aprendizaje corporativo, pues sí se presenta inducción en alto grado.

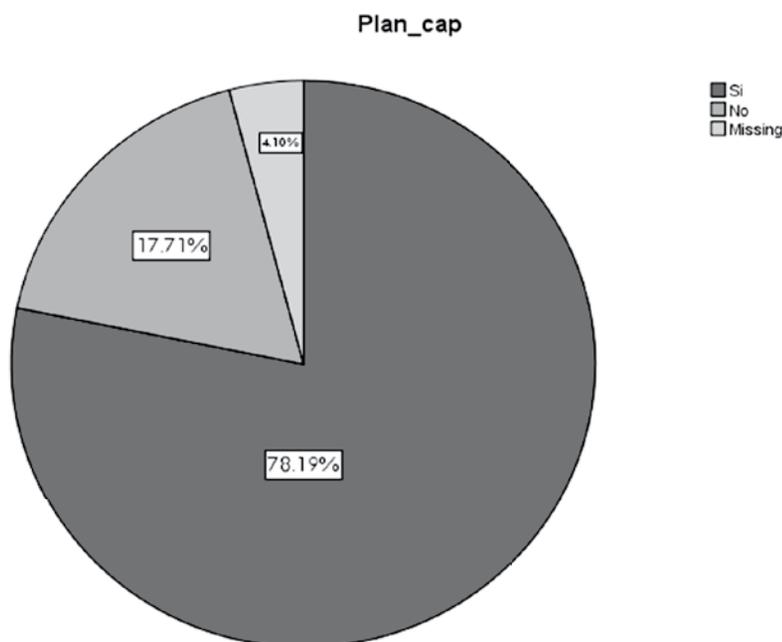
Otra variable sumamente importante para medir la constituyó el proceso de capacitación y formación del personal (Gráfica 4), ante lo cual se concluyó que el 70,19% de los encuestados han sido objeto de planes

de capacitación y formación de personal, mientras que tan solo el 17,71% de los encuestados afirmó no conocer la existencia de dichos planes. Este proceso, indiscutiblemente, demostró que sí existe apoyo por parte de las empresas para hacer aprendizaje a través de los procesos de capacitación y formación de personal

El siguiente ítem desarrollado correspondió a la pregunta acerca de si se recompensa el esfuerzo por el aprendizaje y el desarrollo personal (Tabla 5).

**Gráfica 4. Existencia de planes de capacitación y formación de personal**

Fuente: Elaboración del autor.



**Tabla 5. Existencia de recompensas al aprendizaje y desarrollo de personal**

Fuente: Elaboración del autor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	223	48.2	50.5	50.5
	No	218	47.3	49.5	100.0
	Total	442	95.5	100.0	
Faltante	Sistema	21	4.5		
<b>Total</b>		463	100.0		

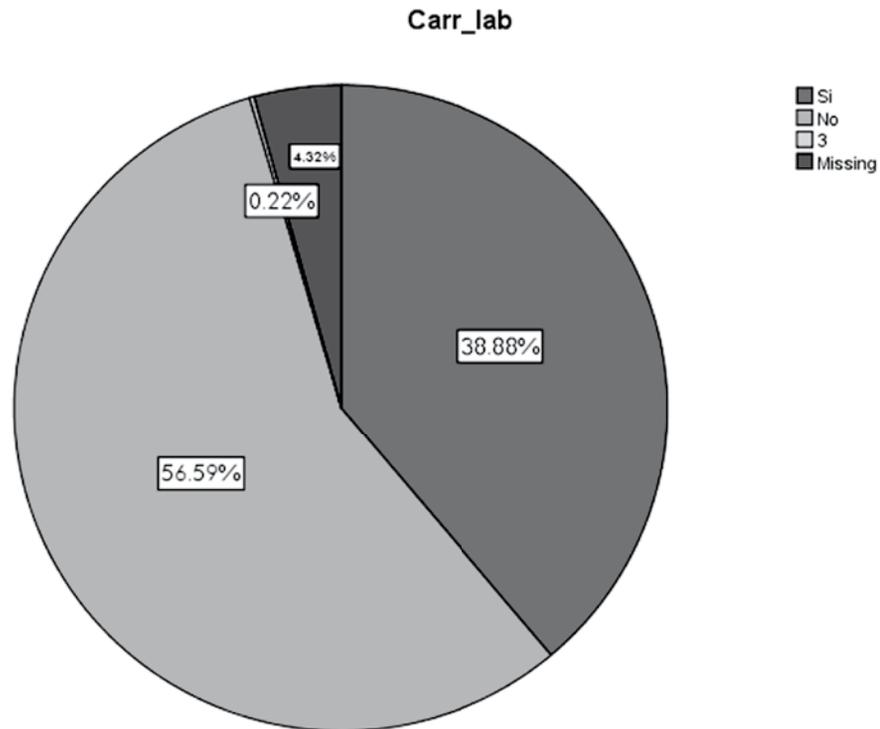
En torno a este interrogante, 223 de los 463 empleados encuestados respondieron que sí han recibido recompensas al esfuerzo que hacen en torno al aprendizaje y al desarrollo personal, y que normalmente lo hacen por su propia cuenta, en tanto que 218 funcionarios expresaron que desconocen dichos procesos, lo cual demuestra que como práctica de AO no es muy usada en estas organizaciones.

Con respecto a la existencia de un plan de carrera laboral, en la Gráfica 5 se muestra claramente como el 56,59% de los empleados afirman que no existen dichos planes, pues el avance en las estructuras orgánicas es mínimo.

Posterior a este proceso se indagó sobre cómo se enfoca el aprendizaje en las compañías encuestadas (Gráfica 6). En este punto

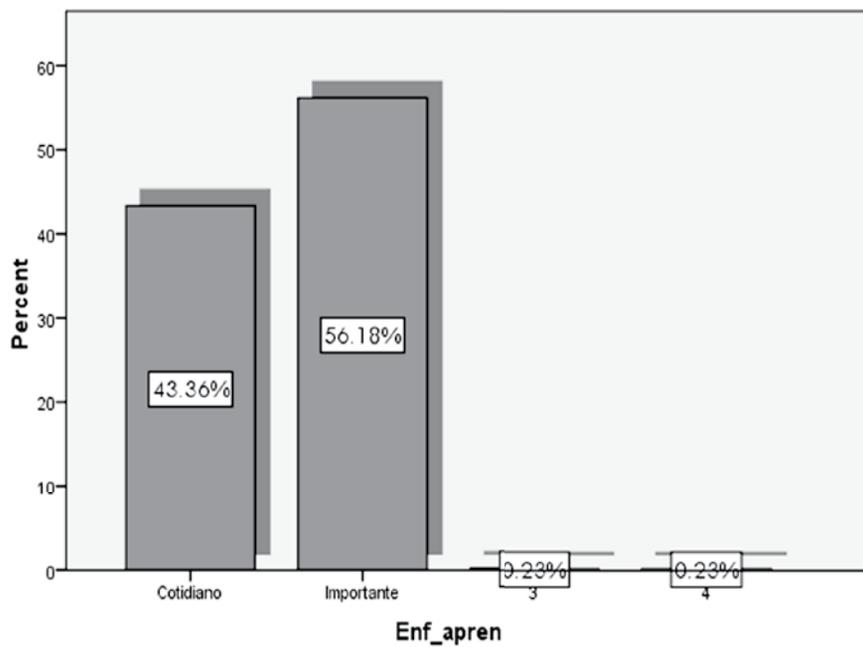
**Gráfica 5. Existencia de un plan de carrera**

Fuente: Elaboración del autor.



**Gráfica 6. Enfoque del aprendizaje en las microempresas de Sogamoso**

Fuente: Elaboración del autor.



se evidenció que el aprendizaje en las empresas se enfoca en los aspectos estratégicos para afrontar problemas trascendentales como la permanencia de la organización.

Con respecto al restante 43,36%, éste consideró que el enfoque es simplemente cotidiano y centrado en procesos muy operativos o de rutina.

Posteriormente se analizó el auto-aprendizaje como mecanismo de AO (Gráfica 7); en este punto quedó claro que el auto-aprendizaje (32,95%) se considera como la forma de aprendizaje más importante dentro de las organizaciones.

Es de destacar que un alto porcentaje (29,52%) consideró que este proceso no es relevante, mientras que un 27,69% estima que este proceso es importante para la organización.

Para finalizar esta parte del estudio se tuvo en cuenta el trabajo en equipo (Tabla 6),

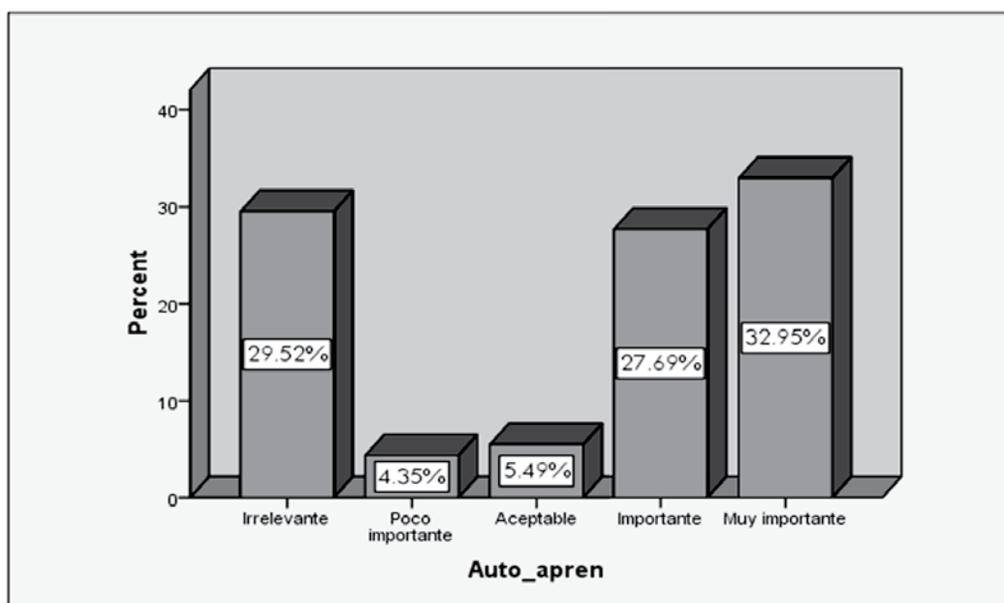
ante lo cual el resultado fue contundente, puesto que se concluyó que el 84% consideró como positivo este tipo de actividad empresarial, esto fundamentado en que de esta manera se desarrollan mejor los procesos de camaradería, amistad y la transferencia de conocimiento se hace más amablemente.

### Aspectos que impulsan el AO en las microempresas de Sogamoso

Un segundo aspecto global que se trató en este punto lo constituyeron los factores que impulsan el AO, ante lo cual se destacan los principios y valores, con un 31,7% (muy importante), igualmente las políticas y las normas con un 29,84% (muy importante); así mismo, el modelo de gestión fue considerado como irrelevante, con un valor porcentual del 33,6%, al igual que el liderazgo que se consideró como poco importante, con un valor del 23,8%. En lo que tiene que ver con si la entidad asegura la permanencia del conocimiento cuando alguien se retira

**Gráfica 7. Importancia del auto-aprendizaje como mecanismo de AO**

Fuente: Elaboración del autor.



**Tabla 6. Importancia del trabajo en equipo**

Fuente: Elaboración del autor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	388	83.8	84.0	84.0
	No	74	16.0	16.0	100.0
	Total	462	99.8	100.0	
Faltante	Sistema	1	.2		
<b>Total</b>		463	100.0		

de ella (Tabla 7), se identificó claramente cómo el 50,8% asegura que la empresa guarda el conocimiento cuando alguien sale de ella.

Al analizar más detenidamente, existe un porcentaje del 49,2% de los funcionarios que expresa que el conocimiento no permanece en la compañía; es decir, cada quien se lleva su conocimiento, por lo cual se puede deducir que no existe un modelo de capital organizacional propio de la entidad.

En este mismo punto se analizaron otras variables, dentro de las cuales se ubican: La difusión del conocimiento y las nuevas ideas; en este sentido, se encontró que el fenómeno se presenta algunas veces, alcanzando un porcentaje del 46,1%. También se indagó si el ambiente de la compañía es el

adecuado, encontrándose por parte de los funcionarios que este fenómeno se muestra algunas veces, con un valor porcentual del 46,35%. Así mismo se preguntó si las prácticas exitosas sirven como herramienta de aprendizaje, ante lo cual el 46,9% manifestó que siempre ocurría este fenómeno en la organización. Por último se indagó si entre los funcionarios se aprendía de los fracasos, y el 49,1% respondió que siempre habían aprendido de este hecho. Para concluir este punto se indagó sobre si se retenía al personal capacitado, respondiendo un 43,2% que algunas veces ocurría el fenómeno.

### **Barreras al aprendizaje organizacional**

Un tercer aspecto general en torno a este punto lo representaron las barreras al AO.

**Tabla 7. ¿La entidad asegura la permanencia del conocimiento cuando alguien se retira?**

Fuente: Elaboración del autor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	122	26.3	50.8	50.8
	No	118	25.5	49.2	100.0
	Total	240	51.8	100.0	
Faltante	Sistema	223	48.2		
<b>Total</b>		463	100.0		

Dentro de estas se pudieron ubicar los siguientes elementos:

En primer lugar se preguntó si la diversidad de profesiones influía sobre el AO; en este punto los encuestados contestaron en un 44,55% que influía muy poco. En torno al papel de la jerarquía o estructura jerárquica el 39,25% consideró que era muy poca la influencia de esta variable. Así mismo se indagó acerca de cómo el puesto de trabajo podía influenciar, pero se descubrió que en un 31,2% se consideraba poco el estado de correlación de estas variables. También se analizó cómo la experiencia directa afectaba el AO, estableciéndose claramente que el 43% dice que sí hay un nivel medio de influenciamiento.

Con respecto a las normas, estas son consideradas un factor de alto impacto, pues el 33,9% expresó que es mucho el nivel de afectación de esta variable sobre el AO. En esta misma tónica se interrogó sobre si la imposición de los puntos de vista de los gerentes afectaba el AO, ante lo cual el 35,7% pone de manifiesto que existe un nivel medio de afectación. Para concluir se preguntó si la resistencia al cambio era un factor que afectaba el proceso, en lo que el 34,6% postuló que es poco el nivel de influencia de este fenómeno.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se identificaron los factores que inciden en los procesos de AO de las microempresas de la ciudad de Sogamoso, en el departamento de Boyacá - Colombia, y se analizaron sus principales factores impulsores y las barreras que lo impiden.

Se presentaron los resultados relativos a los objetivos planteados, estableciéndose las características de los procesos de AO en las instituciones del estudio. En la caracterización de los procesos de aprendizaje se examinaron las siguientes dimensiones: la política de formación y desarrollo, las formas de aprendizaje y la cultura corporativa de cada una de las entidades.

De manera general, se puede afirmar que la política de formación y desarrollo del talento humano de las entidades objeto de estudio es adecuada; este proceso se evidencia debido a que a pesar del tamaño de las organizaciones, estas tienen claros los preceptos corporativos, tales como los principios, los valores, las políticas y normas de la entidad. En este punto también es importante destacar que existen unos factores que carecen de importancia tales como el modelo de gestión y el estilo de liderazgo, los cuales fueron considerados como irrelevantes para la población encuestada, hecho de gran discusión, puesto que el modelo de gestión debe ser un factor propiciador del AO, igual que las personas que lo lideran o llevan a cabo la generación de aprendizaje corporativo.

Es de notar, también, que en lo que se refiere a los elementos que permiten implementar un proceso de AO, se destacan como sobresalientes: la difusión de los conocimientos y las nuevas ideas y un ambiente adecuado para el proceso; también sobresalen dos aspectos claves que son el cómo se hace aprendizaje a partir de las prácticas exitosas y a partir de los fracasos; es decir, se aprovecha la experiencia para no volver a caer en errores, pero se alimentan las bue-

nas prácticas como elemento de apoyo al AO. También se resalta el hecho de que las microempresas retienen al personal capacitado dentro de sus entidades.

Otro aspecto destacable lo constituyen las barreras al AO, donde parece que son las normas corporativas y la imposición de los gerentes con sus puntos de vista los que más influyen negativamente el proceso; se destacan igualmente, en menor proporción, la experiencia directa, la jerarquía y la diversidad de profesiones.

El estudio presenta, también, otros factores que inciden positiva y negativamente en el aprendizaje individual y organizacional en dichas entidades. Entre los factores impulsores se destacan: la capacitación permanente, el interés por la superación personal, la misión institucional, las políticas de apoyo y estímulo institucional, el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias. Dentro de otros factores que constituyen óbice para el AO, se destacan la falta de recursos, la resistencia al cambio.

Por último, el estudio permitió concluir que hay un ambiente adecuado y propicio para generar AO, pero existen factores que corresponden a la cultura propia de los habitantes de la región que impiden que este se lleve a cabo adecuadamente, es por esto que los celos profesionales, las envidias y el egoísmo tipifican una barrera casi inexpugnable en este interesante proceso. Entonces, es necesario empezar por cambiar la cultura corporativa y por ende el clima organizacional, de manera que las empresas efectivamente sean empresas adaptables a los cambios, al desarrollo y se acostumbren a compartir conocimientos en procura de

que estas empresas tengan visión futurista y apunten a su crecimiento y desarrollo en un menor plazo.

## REFERENCIAS

- 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. & 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. & 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.
- Camacho, B. (2003). *Metodología de la investigación científica, un camino fácil de recorrer para todos*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Chaparro, F. (2001). *Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor del desarrollo*. Recuperado de: <http://www.ibict.br/cionline>

- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a. ed.) Bogotá: McGraw-Hill,
- Dalhaman, C. & Aubert, J. (2001). *China and the Knowledge Economy. Siezing 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.) Bogotá: McGraw-Hill.
- Escobar, M. (2005). "Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?". En: *Estudios Gerenciales*, Cali, v. 21, n. 96, septiembre. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=es&nrm=iso)
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*. v. 10, No. 4, pp. 803-813.
- Franco G., C. A. & Reyes S., A. J. (jun 2003). "Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación". En: *Estudios Gerenciales*, Cali, v. 19, n. 87. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232003000200001&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000200001&lng=es&nrm=iso)
- 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 República Dominicana y Colombia". En: *Pensamiento y Gestión*, No. 26, julio, pp. 238-278.
- 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. ed.) México: McGraw-Hill.
- 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. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232001000400001&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232001000400001&lng=es&nrm=iso)
- Maslow, A. (1972). *Motivation and personality*, (2a. ed.) Harper & Row Publisher.
- Mayo, E. (1970). *Problemas humanos de una civilización industrial*. (2a. ed.) Buenos Aires: Nueva Visión,

- 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. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- 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: ILPES.
- 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. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872005000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000200004&lng=es&nrm=iso)
- Picón, G. (2001). "El comportamiento y el cambio en las organizaciones educativas: vías para una investigación educativa crítica". En: *Investigación y Postgrado*, Caracas, v. 16, n. 2, oct. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872001000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872001000200003&lng=es&nrm=iso)
- Quinn, R. & Rohrbaugh, Y. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis". In: *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. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512006000200007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200007&lng=es&nrm=iso)
- 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. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512005000100007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512005000100007&lng=es&nrm=iso)
- Senge, P. (1999). *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: 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.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based assets*. Brisbane: Berrett Koehler, 1997 [citado 28 de diciembre de 2007]. Recuperado de: <http://www.sveiby.com.au>
- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica. La investigación científica*. Balderas, México: 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. & Von Glinow, M. (2000). *Las capacidades de aprendi-*

*zaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford: Oxford University Press.

