



**Diseño de un modelo de aprendizaje organizacional en la empresa Didácticos del caribe  
S.A.S, en la ciudad de Cartagena- Colombia**

**Thalía Andrea Vega Mendoza**

**Laura Christina Burgos Castilla**

**Directora:**

**Diana Carolina Martínez Torres**

**Fundación Universitaria Colombo Internacional**

**Programa de Administración de Empresas**

**Cartagena, 2017**

**Tabla de contenido**

Resumen .....	6
Abstract.....	7
Agradecimientos .....	8
Dedicatoria.....	9
1. INTRODUCCIÓN .....	10
1. Planteamiento del problema y fundamentación teórica .....	12
1.1 Descripción del problema .....	12
1.2 Enunciado del problema .....	13
1.3 Justificación del problema .....	13
1.4 Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos .....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Cultura Organizacional .....	17
2.2 Aprendizaje organizacional .....	18
2.2.1 Condiciones para el aprendizaje organizacional.....	20
2.2.2 Sujetos del aprendizaje organizacional.....	23
El aprendizaje individual .....	23
El aprendizaje de equipo.....	23

El aprendizaje organizacional .....	24
El aprendizaje interorganizacional .....	24
2.3 Gestión del conocimiento .....	24
2.3.1 Tipologías de conocimiento.....	26
2.3.2 Conversión del conocimiento .....	26
La Socialización: .....	27
La Exteriorización: .....	27
La Combinación: .....	27
La Interiorización: .....	27
2.4 Modelo de ASHEN.....	28
2.5 Teoría de las inteligencias múltiples.....	29
2.6 Inteligencia colectiva .....	30
2.7 Aprendizaje compartido.....	31
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
3.1 Metodología.....	32
3.2 Tipo de investigación.....	32
Población: .....	33
Muestra: .....	33
3.3 Herramientas de investigación.....	34
3.4 Fuentes de información.....	34

Fuentes de información primaria .....	34
Fuentes de información secundaria .....	34
3.5 Cronograma de actividades.....	36
3.6 Presupuesto .....	37
4. RESULTADOS.....	38
4.1 Referentes teóricos en torno al aprendizaje organizacional .....	38
4.2 Diagnóstico de contexto sobre los procesos de capacitación y entrenamiento del talento humano en la Empresa Didácticos del Caribe S. A. S .....	43
4.3 Componentes estructurales del modelo de aprendizaje organizacional de la Empresa Didácticos del Caribe S. A. S.....	49
Modelo de evaluación de las competencias propuesto: .....	50
Estructura del modelo de capacitación de la empresa Didácticos del Caribe S.A.S ..	50
5. Conclusiones .....	54
6. Bibliografía .....	55
Anexos .....	59

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Tipos de inteligencia.....	30
Tabla 2 Clasificación de la información .....	34
Tabla 3 Aportes teóricos .....	40

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Modelo de ASHEN.....	39
Ilustración 2 Resultados de la escala Likert .....	47
Ilustración 4 Objetivos básicos y funciones del Modelo .....	50
Ilustración 5 Modelo de capacitación .....	52
Ilustración 6 Estructura practica de capacitación .....	53

## **Resumen**

Esta investigación desarrolla una propuesta de modelo teórico de ASHEN sobre el aprendizaje organizacional en la empresa Didácticos del caribe S.A.S, por lo que se efectúa un estudio mixto de tipo descriptivo, que intenta predecir la incidencia de las variables independientes: fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional.

Por lo tanto fue necesario determinar el modelo de capacitación y formación de la empresa Didácticos del caribe S.A.S para ubicar las implicaciones administrativas del aprendizaje organizacional y caracterizar brevemente el contexto con el que se comparte el conocimiento individual.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, conocimiento individual, conocimiento compartido, inteligencia natural, modelo de capacitación, formación, capacidad de aprendizaje.

### **Abstract**

This research develops a proposal for the theoretic model of ASHEN about the organizational learning process in Didácticos del caribe S.A.S, for which a descriptive mixed type of study is implemented. This study strives to predict the incidence of independent variables such as: organizational learning sources, organizational learning subjects, organizational learning culture and conditions for organizational learning.

Therefore, it was necessary to determine the onboarding and formation model of Didacticos del caribe S.A.S to pin point the administrative implications of organizational learning and briefly characterize the context in which individual knowledge is shared.

**Keywords:** Organizational learning, individual knowledge, shared knowledge, natural intelligence, onboarding model, formation, learning capability

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios y todas las personas que hicieron parte de nuestra formación como profesionales, pero también le agradecemos a nuestra profesora Diana Martínez porque ha sido un gran apoyo en este proceso con la mejor disposición y atención.



### **Dedicatoria**

Esta tesis es dedicada a nuestros padres que incondicionalmente nos han apoyado en nuestra formación no solo como profesionales sino como personas de bien, ellos quienes han creído en nosotras y nos han brindado las herramientas necesarias para cumplir nuestras metas.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable de múltiples dimensiones en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas. La interacción dinámica entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje que los desarrollan determinan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, cuyos efectos sobre los resultados de la organización son moderados por la gestión del conocimiento. (Garzón y Fisher, 2008)

Por consiguiente, la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización. (Bontis, 1999; Vera y Crossan, 2000)

La cultura empresarial, se hace indispensable ya que comprende los valores y normas compartidos por personas y grupos en una organización y que determinan el carácter de interacción dentro del grupo y con las relaciones externas a la organización. La cultura empresarial está cimentada en las ideas y convicciones sobre los propios objetivos y normas de comportamiento para vencer. De estos valores organizativos se forman las normas que determinan el comportamiento interno del staff. (Rodríguez, 2004)

Este trabajo analiza las fortalezas y deficiencias de la empresa Didácticos del Caribe y S.A.S en materia de capacitación y entrenamiento del personal, con el fin de diseñar un modelo de aprendizaje organizacional que se ajuste a su dinámica particular y necesidades.

Los resultados de esta investigación, se dividen en 3 capítulos que corresponden a los objetivos de análisis. En primera instancia, se identifican los referentes teóricos y/o prácticos en torno al aprendizaje organizacional y los procesos de capacitación y entrenamiento. Seguido a ello, se realiza un diagnóstico de contexto que permite conocer el estado actual de los procesos de capacitación y entrenamiento del talento humano de la empresa Didácticos del Caribe S.A.S; y posteriormente, y con base en los resultados anteriores, se presenta la construcción de un modelo de aprendizaje organizacional adaptado a la dinámica particular de la organización

## **1. Planteamiento del problema y fundamentación teórica**

### **1.1 Descripción del problema**

Las organizaciones (grupos de personas con un propósito común) responden en modo importante al reto del aprendizaje. La actividad del aprendizaje organizativo se ocupa de conducir a las organizaciones (privadas, gubernamentales), y grupos de cualquier nivel, en modo que puedan cumplir su función con eficacia, de estimular a las personas a que logren el máximo desarrollo y contribuir a hacer del mundo un mejor lugar.

Este sector se edifica sobre principios y disciplinas importantes: una organización aprende cuando puede lograr el futuro que se ha propuesto. En el mundo de la empresa, aprender es mucho más que lograr crearnos el futuro que queremos; En esta sociedad altamente competitiva, el aprendizaje puede dar a la organización el margen que necesita para sobrevivir y mantenerse en la competencia. (Knowledge, 2007)

La empresa Didácticos del Caribe S.A.S, es una compañía dedicada a la fabricación y distribución de material didáctico para preescolares; con más de 20 años en el mercado, se han hecho a la tarea de buscar nuevas formas de mejorar sus procesos. Al realizar un estudio preliminar de sus funciones, se evidenciaron falencias en la implementación de contenidos de capacitación y entrenamiento, tanto del personal nuevo, como del personal antiguo. Por tanto se hace indispensable el desarrollo de un modelo de aprendizaje organizacional, que le permita a los empleados antiguos compartir los conocimientos adquiridos por experiencia, al personal nuevo de la empresa; facilitando la adaptación y aumentando la productividad de los empleados.

## **1.2 Enunciado del problema**

Diseño de un modelo de aprendizaje organizacional, adaptado, para la formación, capacitación y entrenamiento, en la empresa Didácticos del Caribe S.A.S

## **1.3 Justificación del problema**

Partiendo de tesis en donde el conocimiento tiene un papel importante en el funcionamiento de una empresa, no es una noción nueva. Sin embargo, actualmente se le otorga cierta importancia al capital humano como a la producción de nuevas tecnologías. (Beesley y Cooper, 2008)

El conocimiento es un requisito básico de la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Los grupos de trabajo deben ser micro núcleos de aprendizaje, orientados al colectivo general de un conocimiento de funciones integrales en la empresa. Por eso, la comunicación entre los micro núcleos y la movilidad de la información es necesaria para el aumento de la productividad general de la compañía. La gestión del conocimiento, es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente entre tres miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. (Urrea y Quintero, 2009)

Con este trabajo se pretende brindar una contribución a la empresa en torno a la generación de conocimiento en todos los niveles de la organización (estratégico, táctico y operativo) y más específicamente en los funcionarios objeto de procesos de formación, capacitación y entrenamiento, de tal forma que se logre impactar el ser, el hacer y el saber del personal vinculado a la organización.

## **1.4 Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de aprendizaje organizacional, basado en los principios de conocimiento compartido, en la empresa Didácticos del Caribe S.A.S, de la ciudad de Cartagena.

### **Objetivos específicos**

Identificar referentes teóricos en torno al aprendizaje organizacional y los procesos de capacitación y entrenamiento, que brinden una aproximación hacia la construcción de un modelo adaptado a la dinámica particular de la organización

Realizar un diagnóstico de contexto que permita conocer el estado actual de los procesos de capacitación y entrenamiento del talento humano de la empresa Didácticos del Caribe S.A.S.

Describir los componentes estructurales que permiten definir un modelo de formación empresarial o de aprendizaje organizacional basado en el conocimiento compartido.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Durante los años 1930 y 1940, los experimentos Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en EUA, donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización, pueden también ser conceptualizados como antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional. (Ramírez, 2008)

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

La importancia del aprendizaje parece haber sido "descubierta" recientemente, tanto por el mundo de la práctica como por el académico. La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Un elemento crucial de este aporte se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los

individuos como en los diferentes equipos que conviven en la empresa, pero no pertenecen propiamente a ésta (Tarín, 1997). Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga a la utilización de equipos de trabajo en la empresa (González de Rivera, 1997)

Para Peter Senge (1992), el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge entiende el aprendizaje de un modo peculiar: "el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida"

Pietro (2004) realiza una investigación, en donde define la capacidad de aprendizaje de las organizaciones como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes.

March (2001) 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". Estas conductas individuales se transforman en acciones de la organización, las que a su vez, provocan



respuestas del ambiente que retroalimentan la teoría de acción original de los miembros de la organización y el ciclo se inicia nuevamente. Cuando este ciclo se completa, se habrá efectuado el aprendizaje organizacional. (Quintero y Urrea, 2009).

## **2.1 Cultura Organizacional**

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

Edgar Shein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

## **2.2 Aprendizaje organizacional**

Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, 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. (Argyris, 1978).

Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo. (Garzón Castrillón, 2008)

Las organizaciones deben preparar la producción a gusto del cliente, poniendo de relieve la variedad y el volumen de los productos, acortando la respuesta al mercado y concentrándose en el aprendizaje, como el máximo afán de la organización. Una manera tradicional de fuente de aprendizaje y generación de conocimientos en una organización consiste en establecer unidades o equipos específicamente asignados para dicho fin. Los departamentos de investigación y desarrollo son el ejemplo habitual. La manera más directa y con frecuencia más eficaz de adquirir conocimiento consiste en comprarlo; es decir, comprar una organización o contratar individuos que lo tengan. El conocimiento crítico especializado es el conocimiento

tácito de los empleados de línea, quienes no fueron transferidos a la nueva operación. (Garzón y Fisher, 2008)

Por aprendizaje se comprende el proceso en el que los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y mejorar capacidades del individuo. El aprendizaje organizacional contempla un proceso dinámico en el que las habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro de la empresa se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para ser competitivos (Chávez, 2013).

Cada miembro asume una responsabilidad en la organización, por lo que al estar desempeñando sus funciones van habilitando sus capacidades, destrezas y conocimientos para ser enriquecidas sus experiencias. Éstas, se hacen potencialmente mayores al momento de compartirse con sus compañeros de trabajo y en el instante en que se establecen, a nivel empresa, políticas de: empoderamiento, confianza, comunicación, motivación y compromiso laboral. (Chávez, 2013).

Todas las organizaciones saludables, generan y usan el conocimiento, a media que las organizaciones interactúan con el entorno absorben información la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones a partir de ese conocimiento y sus experiencia, valores y normas internas. Sienten y responden, sin este conocimiento adquirido las organizaciones no podrían funcionar de forma lógica frente a sus necesidades internas y las demandas externas. (Robledo, 2015)

### **2.2.1 Condiciones para el aprendizaje organizacional**

La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por instaurar lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad. El aprendizaje, debe darse bajo ciertas condiciones en las organizaciones, esto permite determinar cómo influyen los conceptos adquiridos sobre los resultados de la organización.

El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo: Competencias, Comunidades de práctica, Comunidades de compromiso, Comunidades de aprendizaje, Memoria organizacional. (Garzón y Fisher, 2008)

El concepto de competencia integra capacidades y recursos. La competencia se refiere tanto a los recursos organizacionales como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos.

Las competencias cognitivas permiten generar nuevos conocimientos y pueden ser de dominio, de tarea, de inferencia, de autocrítica, de visión compartida a través de coincidir en sus modelos mentales, de pensamiento sistémico, de aprender a aprender, que incluye aprender a desaprender, de aprender a escuchar, de aprender a confiar, laborales, básicas, genéricas o transversales, específicas

Las comunidades de aprendizaje son unidades autónomas de trabajo generadas en un ambiente que estimula la autonomía y la toma de responsabilidades de cada uno en los resultados (visión del poder individual como multiplicador de los efectos de las intervenciones) (Nonaka et

al.,1999); que no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, sino que, afirma Krogh et al. (2001), pueden superponerse dentro de estos ámbitos y entre ellos. Todas las comunidades de aprendizaje poseen rituales, lenguaje, normas y valores propios. Nuestra idea de comunidad se caracteriza por la interacción frente a frente, así como por el gradual y creciente conocimiento entre sí de los participantes en la creación de conocimiento. El conocimiento social que éstos adquieren a través de esta experiencia es la clave para la eficaz creación de conocimiento y la formación del contexto facilitador adecuado.

Las comunidades de aprendizaje permiten el tratamiento del conocimiento colectivo, para optimizarlo y saber cómo se produce, cómo se utiliza y su interacción; son equipos capaces de aprender y actuar más allá de los mandatos iniciales. Se pueden impulsar para conservar las redes de conocimiento, permitan a los individuos de la organización adquirir conocimientos de manera flexible y sin restricciones de tiempo y lugar y la formación de la generación de relevo.

Las comunidades de compromiso se caracterizan por ser un equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino (Senge, 2002: 87).

Una comunidad de práctica es algo que emerge, es la raíz de la competencia básica, el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Hay cuatro atributos en que reparamos cuando tratamos de identificar el lugar donde se hallan las comunidades emergentes (Ruggles et al., 1999).

Las comunidades de práctica son equipos autoorganizados, iniciados por empleados que se comunican en razón a que comparten prácticas laborales, emergen, son el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Se deben considerar como activos de la organización y buscar modos para preservarlas. Tienen un lenguaje y uso propios de la tecnología que surgen del hecho de trabajar juntos en ciertos contextos. Requieren de saber todos lo mismo que los demás miembros, para aprovechar sus conocimientos prácticos. Permiten alcanzar el más alto nivel de conocimientos y de competencia en las organizaciones. Son cajas de resonancia, como difusoras del conocimiento. Requieren de retos que atraigan a las personas y estimulen su curiosidad natural y profesional. Necesitan reconocimiento de los logros obtenidos y de espacios para que se reúnan y dispongan de elementos mínimos. Pueden y deben conformar redes de conocimientos y espacios virtuales.

La memoria organizacional se fundamenta en el conocimiento; esta aumenta cuando acrecienta el conocimiento perceptual de las personas, que se debe incorporar a una infraestructura física, transformándolo, almacenando, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento, para lo cual es necesario realizar un inventario de conocimientos, rastrear la evidencia existente, complementando las bases de datos existentes con una base de datos de documentos, y por tanto, se nutre del conocimiento pasado; por consiguiente, es necesario establecer la continuidad interna y externa, y tener la capacidad de recategorizarlo y reconceptualizarlo para que lo utilicen otras personas; incluye propiedad intelectual como patentes, marcas, propiedad intelectual y es necesaria la depuración, limpieza y actualización de contenidos. (Garzón y Fisher, 2008)

Una memoria organizacional, según Muñoz-Seca et al. (2003), requiere complementar las bases de datos existentes con una base de datos de documentos para capturar la información

documental relevante. Al capturar, almacenar y emplear el conocimiento, en los procesos organizacionales se genera valor agregado a las organizaciones, lo cual reduce, según Nonaka et al. (1999), el costo de aprendizaje se extiende a menudo para incluir también propiedad intelectual como patentes, marcas de fábrica, derechos de propiedad literaria, entre otras.

En el aprendizaje organizacional, intervienen sujetos que interactúan en pos del objeto de estudio, en este caso este objeto corresponde a fines específicos dentro de las empresas.

### **2.2.2 Sujetos del aprendizaje organizacional**

**El aprendizaje individual** se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento; las personas deben desarrollar la capacidad —no de llenarse de contenidos— sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos. (Senge, 2002: 87)

El aprendizaje, por tanto, es personal, ya que como hemos visto, se origina y reside en las personas. Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno al contacto con los hechos y su inherencia con la realidad genera un conocimiento personal, que se fortalece al compartirlo con los demás.

**El aprendizaje de equipo** apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Es una instancia que permite, según López (2003), encauzar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos organizacionales.

**El aprendizaje organizacional** se produce como consecuencia del aprendizaje personal; sólo la intervención de los agentes, propone Muñoz-Seca, puede obtener deducciones. Por tanto, es cierto que, en un sentido más avanzado del aprendizaje, sólo los agentes que poseen un mecanismo de deducción pueden aprender. Las organizaciones aprenden en un sentido más degenerado, en el que hay simples cambios de reglas, pero éstas nunca se incorporan a un mecanismo de inferencia capaz de explotar el conocimiento común, en combinación con el conocimiento individual. En las organizaciones, esto significa poder aumentar nuestras capacidades, no solamente acelerando la respuesta ante los requisitos variables de los clientes, o ante las nuevas tecnologías, sino también acelerando la innovación, utilizando al máximo las nuevas tecnologías y creando nuevos mercados. (Ruggles et al., 1999)

**El aprendizaje interorganizacional** se produce en equipos de organizaciones de un corporativo. Mucha gente habla sobre ella, pero todavía nadie ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo para la organización que aprende, o el aprendizaje de las organizaciones (Gold, 1994).

## **2.3 Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización (davenport 1994). Para Robledo (2015) La gestión del conocimiento es una estrategia clave constituyente de la ventaja competitiva no sólo de las empresas sino también de los países y sus regiones; gestionarlo es el nuevo reto en el campo de la estrategia empresarial.



Toda acción, todo comportamiento y en particular todo discurso alrededor del conocimiento, reposan sobre los modelos mentales de la realidad específica de cada individuo construida socialmente dentro de la organización. (Robledo,2015)

Para Álvarez (2014) La gestión del conocimiento es la disciplina que promueve un enfoque integral a la identificación, captura, evaluación, recuperación y el compartir todos los activos de información de una empresa, para generar valor y nuevas oportunidades. Dentro de sus ventajas se encuentran:

- Preservar el conocimiento y aprovechar la experticia de la gente dentro de la organización
- Poner a disposición el conocimiento de la organización en el desarrollo de nuevos productos o servicios
- Lograr ciclos de desarrollo más cortos
- Facilitar la innovación y el aprendizaje organizacional
- Facilitar la conectividad entre los individuos interna o externa
- Gestionar los ambientes de trabajo y permitir a los empleados obtener ideas relevantes apropiadas a su trabajo
- Resolver problemas complejos
- Gestionar activo-capital intelectual

### **2.3.1 Tipologías de conocimiento**

#### **Conocimiento Tácito**

Es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el know-how, es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas, así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, se toca, se siente y se escucha.

#### **Conocimiento Explícito**

El conocimiento explícito es comúnmente tangible, se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo y es aquel conocimiento que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales (Nonaka y Takeuchi, 1999).

#### **Conocimiento Virtual**

Es un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta formas aplicables. Es un grupo de conocimientos que existe sólo mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva, puede expandirse, disminuir o modificarse con los cambios en el conjunto de personas participantes (Cutcher et al., 2000).

### **2.3.2 Conversión del conocimiento**

La conversión del conocimiento se basa en Nonaka et al. (1999) y Choo (2003).

**La Socialización:** Es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales, desarrollando habilidades mutuas y transmitiendo los elementos para la creación de aptitudes a través de una interacción cercana.

**La Exteriorización:** Para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización, debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal. Espacio en el que hace aparición el conocimiento virtual.

**La Combinación:** Es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito; tiene lugar cuando los miembros de una organización intercambian información, realizan memorandos, controlan y analizan datos a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras actividades.

**La Interiorización:** Supone la transformación del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual le permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, know - how y habilidades.

La mayoría de las empresas basan su dinámica de trabajo en el desarrollo de competencias, sus empleados deben ser diligentes y autosuficientes a la hora de solucionar conflictos. Por lo que la cultura empresarial, debe contribuir a derrumbar los egoísmos entre las personas, para que, al compartir de forma libre y desinteresada, los conocimientos adquiridos nutran a toda la organización con el saber generado de forma individual, y se dé el salto al saber colectivo. El aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida. El modelo de Ashen, es una solución al

problema de la centralización, ya que se fundamenta en una optimización integral de las áreas funcionales de una compañía.

## **2.4 Modelo de ASHEN**

La cuestión es la gestión para eliminar la duplicidad de conocimientos y lograr la optimización general y de este tipo de artefactos a las áreas que los necesitan. Un aspecto importante para Snowden (2000), es el momento y los espacios en que se utilizan los artefactos, pues proporcionan situaciones naturales dónde se crea conocimiento.

Las habilidades, se refiere a las acciones que se realizan con éxito, en este aspecto el tiempo es un elemento que se considera relevante. “Es tarea de la administración catalogar las habilidades, entender el horizonte de tiempo y los recursos necesarios para su adquisición y planificación” (Snowden, 2000, “Skills”, párr.2).

La heurística, se refiere a la forma “efectiva de tomar decisiones cuándo todos los hechos no son conocidos -o no se pueden conocer en el tiempo disponible” (Snowden, 2000, “Heuristic”, párr. 2), son “los medios por los cuáles los expertos y / o profesionales toman decisiones en condiciones de incertidumbre” (Snowden, 2000, “Heuristic”, párr.2).

Para Snowden (2000), la esencia de la heurística es que tiene bordes difusos, pero considera que ahí radica su poder. La heurística, al ser eminentemente tácita, es difícilmente imitable, pero al ser una regla posible a seguir puede convertirse en una buena práctica y de ahí en un artefacto para la organización. La experiencia, es el componente más valioso y más difícil de los activos tácitos de una organización. Se le considera difícil por dos razones: “la experiencia puede ser colectiva y no individual y la replicación de la experiencia puede no ser práctica o razonable” (Snowden, 2000, “Experience”, párr. 2).

El talento natural, también es un componente difícil: Se puede mejorar la capacidad para detectarlo, se puede identificar y fomentar su desarrollo y tratar de evitar que las políticas corporativas no permitan su realización, pero no se puede fabricar, transferir ni imitar (Snowden, 2000, "Natural talent", párr.2)

El método ASHEN tiene la particularidad de estar enfocado al conocimiento tácito y sienta las bases para una aproximación a la comprensión de los activos intelectuales de una organización. La propia naturaleza del conocimiento tácito lo hace difícil de aplicar, pero sus fortalezas radican en lo general de sus componentes que posibilitan su adaptación a diferentes contextos. (Nieves, 2014)

## **2.5 Teoría de las inteligencias múltiples**

Gardner (1999) rompe con el esquema tradicional de inteligencia dándole al concepto un nuevo significado al referirse con él a una amplia variedad de capacidades humanas. Congruente con esto, casi todos podemos reconocer la existencia de la creatividad en la música o en la plástica, las sorprendentes habilidades del cuerpo, el liderazgo o el trabajo en equipo, pero agrupar todo esto bajo la misma categoría es una decisión polémica y valiente, pues el concepto de inteligencia se ha reservado exclusivamente para cuestiones asociadas al lenguaje y los números, y se ha dejado de lado o de reconocer, en otro orden de ideas, otras capacidades humanas a las que se les denomina talento, habilidad, competencia, destreza, ingenio en campos diferentes al lógico-matemático y el lenguaje, pero en ningún caso son reconocidas como expresión de inteligencia. (Larivée, 2010)

Tabla 1: Tipos de inteligencia

Fuente: (Larivée,2010)

TIPOS DE INTELIGENCIA	COMPONENTES	PROFESIONES TÍPICAS
Lingüística	Aptitudes inherentes a la producción discursiva, a las funciones y a la utilización del lenguaje.	Poeta, escritor, abogado, político.
Musical	Aptitudes necesarias para la ejecución de tareas musicales : composición, interpretación, oído y discernimiento	Músico, compositor, cantante, director de orquesta, ingeniero de sonido
Lógico-matemática	Aptitudes lógicas, matemáticas y científicas.	Investigador, matemático, informático, lógico, ingeniero, contable, analista financiero
Kinestésica	Aptitudes corporales o manuales, control y armonización de los movimientos	Bailarín, mimo, atleta, cirujano, artesano, actor, coreógrafo
Interpersonal	Aptitud para las relaciones interpersonales: sensibilidad a los humores, temperamentos y motivaciones.	Vendedor, político, profesor, clínico, guía espiritual, terapeuta, mago.
Intrapersonal	Capacidad de introspección y de autoanálisis; autorrepresentación precisa, fiel y eficaz.	Escritor, terapeuta.
Naturalista	Capacidad de reconocer y clasificar las distintas especies de fauna y flora	Botánico, geólogo, ecologista, entomólogo, naturalista.
Existencial	Capacidad de reflexión sobre aspectos fundamentales de la existencia humana.	Guía espiritual, filósofo
Espacial	Aptitudes espaciales: percepción exacta de las formas, capacidad de recrearlas y modificarlas sin soporte concreto.	Arquitecto, marino, ingeniero, cirujano, escultor, pintor, cartógrafo, ajedrecista, científico, piloto de automóvil, grafista

## 2.6 Inteligencia colectiva

El ideal de la inteligencia colectiva implica la valoración técnica, económica, jurídica y humana de una inteligencia repartida en todas partes con el fin de desencadenar una dinámica positiva del reconocimiento y de la movilización de las competencias.

La inteligencia colectiva es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada y movilizada en tiempo real. Para evitar todo malentendido, y antes de finalizar esta introducción, vamos ahora a precisar lo que ella no es. Sobre todo no debe ser confundida con proyectos “totalitarios” de subordinación de los individuos a comunidades trascendentes y fetichizadas. En un hormiguero, los individuos son “animales”, no poseen ninguna visión de conjunto y no saben cómo lo que hacen concuerda con los actos de los otros individuos. Pero a pesar de que las hormigas aisladas sean “estúpidas”, su interacción produce un comportamiento emergente globalmente inteligente. (Lévy, 2004)

## **2.7 Aprendizaje compartido**

Pfister, y otros (1999); Barberá, (2001) (citados por Gros 2005) consideran que el aprendizaje compartido es una estrategia de enseñanza a través de la cual dos o más sujetos interactúan para construir conocimientos. Mientras autores como Scardamalia y Bereiter (1994) hablan de las comunidades de construcción de conocimiento.

Según esta postura, cada una de las personas utiliza su propia experiencia para crear modelos mentales relativos y cambiantes, de conformidad con nuevas situaciones. Por ello, cada ser humano está en la capacidad de generar también su propio conocimiento y sus propias estrategias de aprendizaje modeladas por las acciones que establezca. Así, lo importante desde la perspectiva del constructivismo es que no existe un modelo, una doctrina o un enfoque bajo el cual se desarrolle el proceso de aprendizaje, sino que este debe ser relevante para quien aprende.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Metodología**

La presente investigación, es fundamentada en el modelo de Andersen. Snowden (2000) desarrolló el modelo ASHEN (Snowden, 2000 ) como forma de identificar lo que saben las personas, y proceder a realizar acciones de forma inmediata, partiendo de la premisa que no siempre es fácil decir lo que se conoce.

En ASHEN se destaca que los individuos son capaces de recordar mejor lo que saben hacer, en el momento que necesitan saberlo, en vez de responder la pregunta: “¿Qué sabes hacer?” Para resolver esto, se facilita a las personas un contexto en el que se develan; los puntos de revelación del conocimiento, que no son más que momentos en los que se utilizan o se crean ciertos conocimientos. Estos puntos admiten valores, juicios, decisiones, aprendizajes o soluciones a problemas.

El método propone el análisis previo de las anécdotas de los miembros de una organización, las cuáles deben abordar las experiencias sobre el desarrollo de las funciones y a partir de ahí se identifican los puntos de revelación del conocimiento para cada una de las situaciones abordadas. Se compone de cinco aspectos; los artefactos u objetos, las habilidades, la heurística, la experiencia y el talento natural (Snowden, 2000).

#### **3.2 Tipo de investigación**

Esta es una investigación de tipo cualitativa – descriptiva. Se desarrolla un modelo de aprendizaje organizacional, en el que convergen los principios de inteligencia compartida con el



modelo de ASHEN; guía que se prioriza el talento humano y las capacidades auto obtenidas con el tiempo. Estas teorías, se complementan para formar un sistema de capacitación integral, que permita a los empleados nuevos, acceder a un sistema de información más completo y organizado que contribuya a su capacitación. Así, garantizan los estándares de calidad y se logran mantener o aumentar los niveles de productividad en la empresa.

### **Población:**

30 Empleados de la empresa Didácticos del Caribe S.A.S

### **Muestra:**

Margen: 10%

Nivel de confianza: 99%

Población: 30

Tamaño de muestra: 26

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{z^2(p*q)}{N}}$$

### **Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales**

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q=Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Se aplicó una entrevista a 26 empleados de distintas áreas de la empresa Didácticos Del Caribe S.A.S. Los sujetos fueron seleccionados en función de su accesibilidad y disposición.

Después del análisis transversal de las deficiencias, se acordó con el área administrativa y de recursos humanos, aplicar el instrumento (entrevista) a empleados del área de recursos humanos, quienes participan libremente en la investigación.

### 3.3 Herramientas de investigación

Se aplicará una entrevista semi estructurada, para conocer el estado transversal de identificar los procedimientos y métodos de los procesos de capacitación y entrenamiento de la empresa Didácticos del caribe S.A.S de la ciudad de Cartagena. Así mismo, se aplicará un sistema de almacenamiento de información, para definir un modelo de formación empresarial enfocado a los principios de inteligencia compartida.

Para finalizar, se analizarán los resultados de la entrevista para construir un sistema de capacitación y entrenamiento contemplando los principios de la inteligencia compartida, sobre las distintas funciones y procedimientos.

### 3.4 Fuentes de información

#### Fuentes de información primaria

Entrevistas realizadas en la empresa Didácticos del Caribe S.A.S

#### Fuentes de información secundaria

Estudio bibliográfico y conceptual de libros, revistas virtuales, páginas oficiales y científicas, bases de datos y metabuscadores como EbscoHost Scielo y Redalyc.

*Tabla 2 Clasificación de la información*

Objetivo de la investigación	Aspectos a evaluar	Tipo de instrumento	Participantes
Diseñar un modelo de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala tipo Likert</li> </ul>	26 Empleados, de distintas áreas, de la empresa

<p>organizacional, basado en los principios de conocimiento compartido, en la empresa</p> <p>Didácticos del Caribe S.A.S, de la ciudad de Cartagena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación</li> <li>• Habilidad</li> <li>• Transferencia de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestructurada</li> </ul>	<p>Didácticos del Caribe S.A.S</p>
--	---	---	------------------------------------



### 3.6 Presupuesto

Concepto	Valor
Gastos de asesoría	\$ 500.000
Transporte	\$ 350.000
Impresión y papelería	\$ 300.000
Presentación del documento final	\$ 50. 000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.200.000</b>

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Referentes teóricos en torno al aprendizaje organizacional**

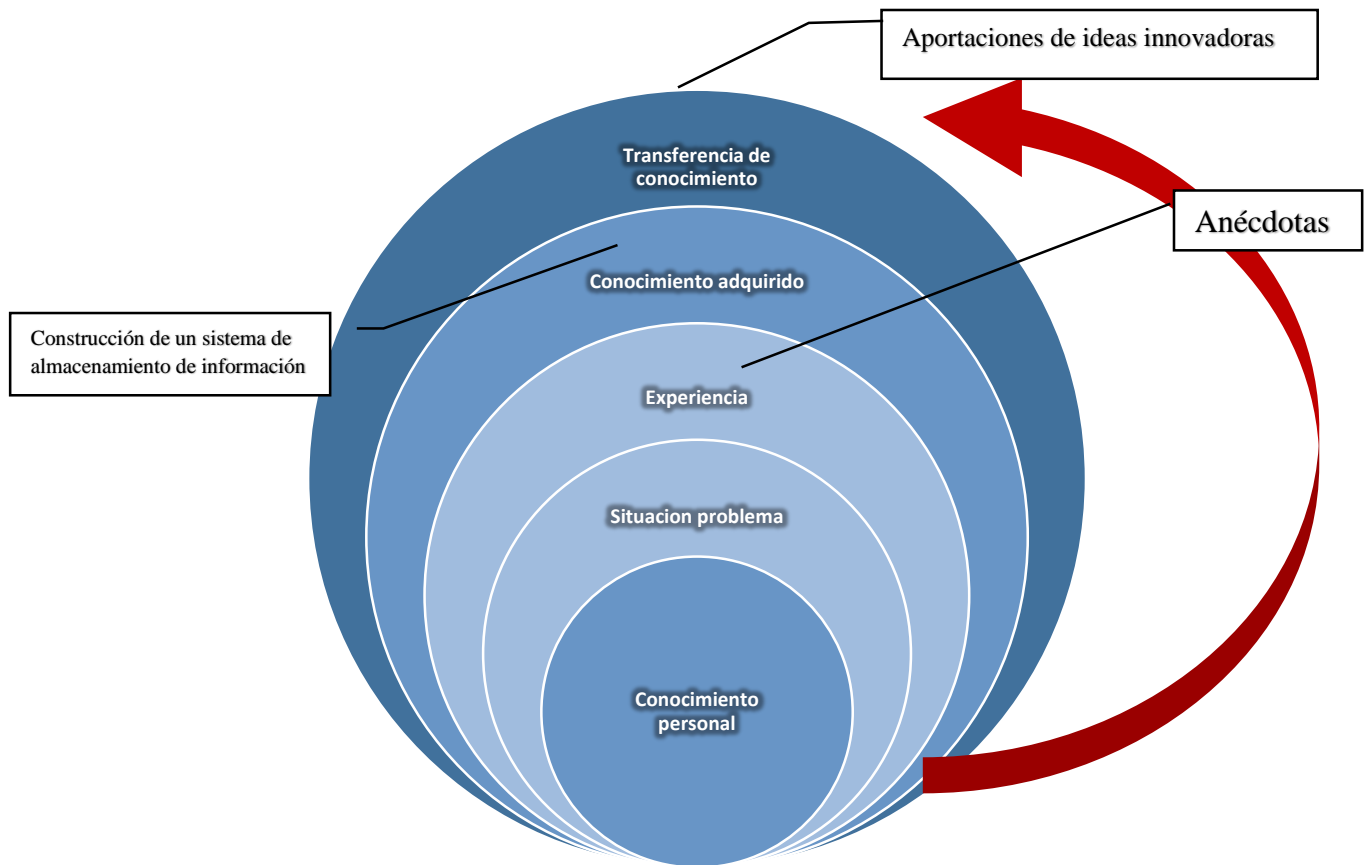
Después de la revisión teórica y bibliográfica, de autores como Robledo (2015), que define el conocimiento como:

Toda acción, todo comportamiento y en particular todo discurso alrededor del conocimiento, reposan sobre los modelos mentales de la realidad específica de cada individuo construida socialmente dentro de la organización. (Robledo 2015)

Se deduce que; la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Para Snowden (2002), el aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal; sólo la intervención de los agentes, puede obtener deducciones. Por tanto, es cierto que, en un sentido más avanzado del aprendizaje, sólo los agentes que poseen un mecanismo de deducción pueden aprender. Las organizaciones aprenden en un sentido más degenerado, en el que hay simples cambios de reglas, pero éstas nunca se incorporan a un mecanismo de inferencia capaz de explotar el conocimiento común, en combinación con el conocimiento individual.

La estructura teórica de la aplicación del modelo de ASHEN se muestra a continuación:



*Ilustración 1 Modelo de ASHEN*

La grafica anterior, es una ilustración del modelo teórico de ASHEN. En el modelo se observan los estadios del conocimiento adquirido dentro del contexto laboral y la forma en que se complementa con el conocimiento natural, para luego volcarse en la empresa y convertirse en un conocimiento transferible.

Ahora bien, además de aprovechar el conocimiento individual de los empleados, es necesario explotar sus capacidades y destrezas, ubicándolos en trabajos adecuados a su conocimiento. Para esto, es necesario un sistema de capacitación capaz de ilustrar correctamente las funciones de la empresa y sus objetivos, para que los empleados puedan funcionar en post del crecimiento de la misma.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve. (Ibáñez, 2006)

Muchos autores han abordado la temática del aprendizaje organizacional. En esta investigación, consideramos relevantes los aportes de autores como; Robledo, Snowden, Ibañez y Senge. En la siguiente tabla, se realiza un resumen de sus teorías:

*Tabla 3 Aportes teóricos*

AUTORES	SNOWDEN	ROBLEDO	IBÁÑEZ	SENGE
	El método ASHEN tiene la particularidad de estar enfocado al conocimiento	La creación de conocimiento organizacional se puede entender como la	Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre	La propuesta de Senge (2002) identifica que una fuente de aprendizaje físico es el Aikido, el arte marcial de la paz. El



APORTES	<p>tácito y sienta las bases para una aproximación a la comprensión de los activos intelectuales de una organización. La propia naturaleza del conocimiento tácito lo hace difícil de aplicar, pero sus fortalezas radican en lo general de sus componentes que posibilitan su adaptación a diferentes contextos. (Nieves, 2014)</p>	<p>interpretación del conocimiento a través de lo físico, la conducta, y los actos verbales articulados Entre lo humano y los artefactos. En este sentido, el aprendizaje organizacional es primero material de lo humano como acto social localizado en el lenguaje; por el cual se aprende a través de las diferencias de perspectivas entre las personas que Participan en la construcción de su realidad social. Este conocimiento existe en los individuos, los grupos y la memoria de la organización; y es, continuamente explorado y explotado de acuerdo a las condiciones del entorno dinámico y complejo. Por lo tanto, esta perspectiva refuerza la postura adoptada en esta tesis, de integrar explícitamente la dimensión social al estudio y la caracterización de</p>	<p>las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.</p>	<p>Aikido fomenta movimientos deliberados, lentos, atentos; con el tiempo y la experiencia se desarrolla una actitud relajada, balanceada, dentro del propio organismo, que ni se excita para chocar con una resistencia, ni tampoco cede. Las personas desarrollan una gentil manera de comportarse, que les permite comprometer la confianza de los demás en tiempos de crisis. Sea mediante Aikido u otra disciplina orientada a la atención cuidadosa, se puede aprender a servirse del cambio que nos rodea, como fuente de poder, así como los marinos aprovechan las corrientes marítimas y los vientos.</p> <p>Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso.</p>
---------	--	---	--	---

		la creación de conocimiento organizacional.		
--	--	---	--	--

En conclusión, las organizaciones esperan que sus empleados desarrollen actitudes, destrezas y habilidades para que aumenten sus conocimientos, y sean personas proactivas y comprometidas con los objetivos de la organización. Por ello al implementar la capacitación en las empresas, se logran cambios de comportamiento que activan estas cualidades y su nivel de creatividad e innovación.

## **4.2 Diagnóstico de contexto sobre los procesos de capacitación y entrenamiento del talento humano en la Empresa Didácticos del Caribe S. A. S**

En base a la investigación teórica y la información obtenida de la Empresa Didácticos del Caribe S. A. S, se obtuvieron los siguientes resultados.

La empresa Didácticos del caribe S.A.S es una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de material didáctico. Está ubicada en la calle Cádiz, Barrio España, en la ciudad de Cartagena. Inicialmente distribuían material fílmico y textos académicos por libranzas y al contado; hoy por hoy, cuentan con más de 400 productos manufacturados y se ha consolidado como uno de los principales distribuidores a nivel departamental.

La empresa comercia desde sillas y pupitres, hasta paquetes alimenticios a los CDI en Bolívar y Atlántico; cuenta con tres sedes físicas en el Barrio España, de la ciudad de Cartagena. Ofrece más de 200 empleos al año y su personal es compuesto en su gran mayoría, madres cabeza de hogar, foráneos venezolanos y discapacitados.

Dentro de su catálogo de productos se encuentran:

- Instrumentos musicales
- Sillas, pupitres y mesas
- Tableros de tiza y acrílicos
- Material didáctico
- Uniformes y dotaciones
- Suministros escolares
- Material fílmico y libros académicos

Para fines de esta investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a empleados de distintas áreas de la empresa, específicamente en las áreas de transporte, producción y administración. Esto, para medir las variables de capacitación, capital humano, competencias, formación, habilidad y transferencia de conocimiento. Por lo que se usaron cuestionarios distintos que corresponden a los objetivos propuestos.

Después de la aplicación de las entrevistas y el análisis de la información proporcionada por la empresa, se evidenciaron falencias en los procesos de capacitación y entrenamiento del personal. Se evidenció además, que los empleados que ocupaban cargos menos remunerados, tenían menor experiencia y algunos estaban ubicados en puestos y labores que no correspondían a su experiencia o a la formación que habían recibido.

En la categoría de educación, se evidenció que en algunos casos, los empleados tenían títulos académicos que no eran aprovechados por la empresa para un mejor desempeño de determinadas funciones y/o actividades. En el área de producción se encontraron electricistas que se desempeñaban como operarios comunes, lo que mostró que aunque habían recibido formación técnica y/o tecnológica en un área específica, laboraban en la organización, en cargos distintos a su especialidad.

En la categoría de **capacitación o entrenamiento**, las encuestas demostraron que no había interés por la administración en capacitar a los empleados. Los empleados manifiestan que hay necesidad de mano de obra en otras áreas de producción y que unas áreas funcionan más rápido que las otras. Siendo más específicos, el sistema de producción de gimnasios infantiles en la empresa Didácticos del Caribe S.A.S cuenta con el área de corte, el de costura y el de

empaquetado y transporte. Al ser el área de corte la de mayor demanda de mano de obra, los empleados han exigido ser capacitados para agilizar el proceso de producción, pero la administración se niega por temor a tener que aumentar los salarios de los empleados; ya que se asume que a mayor carga laboral, mayor compensación económica.

En la categoría **capital humano**, se evidenció que no existía comunicación entre las áreas de producción, lo que generaba efectos sobre las entregas y el funcionamiento general de la empresa.

- La relación entre los empleados es exclusivamente laboral, no existe una empatía auténtica y la empresa no brinda espacios de socialización.
- Se evidencia, que la empresa no aprovecha los recursos humanos disponibles y no contribuye a la formación de los empleados.
- La empresa ofrece recursos mínimos a sus empleados, no muestra interés por sus necesidades.

Respecto a la **transferencia de conocimiento**, al no existir comunicación, son pocos los espacios que permiten el desarrollo de nuevas formas de transferencia, además no existe un medio de registro y control ni un manual en la compañía.

- Se evidencia que las funciones de la empresa son mecanicistas y no se tiene en cuenta la participación de los empleados, en los procesos de construcción e innovación.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación organizado y coherente, que garantice que el capital humano está siendo funcional.

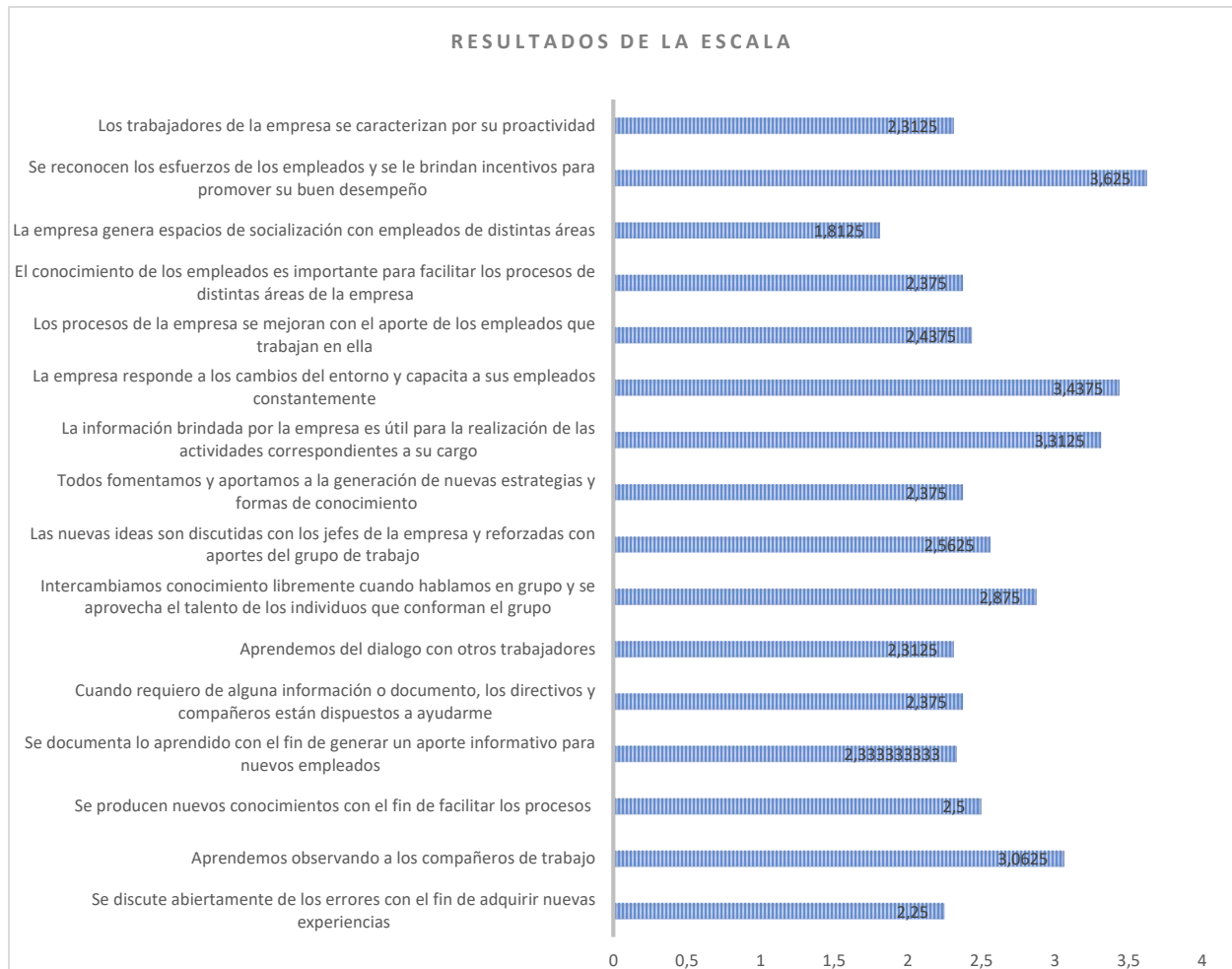
- La mayoría de los empleados no tiene conocimientos sobre el área específica que desempeña.
- Sus aportes frente a áreas de conocimiento en donde tienen mayor dominio, son casi nulos y frecuentemente ignorados por la empresa.

Por último, en la categoría de **competencia** se evidencia que a pesar de los inconvenientes los empleados se desempeñan adecuadamente en sus cargos y son competentes en sus funciones.

Así mismo se catalogan los resultados a partir del diagnóstico del contexto:

La siguiente gráfica, es el resultado de la escala Likert aplicada a los empleados de todas las áreas de la empresa (administración, producción y transporte), en ella se pueden identificar los valores obtenidos por cada una de las preguntas en la escala, lo que es un indicativo de las áreas que consideran los empleados, deben ser mejoradas en la empresa.

Percepción de los empleados, frente a las distintas áreas de análisis en la empresa  
didácticos del caribe S. A. S



*Ilustración 2 Resultados de la escala Likert*

Se puede observar que el promedio de las preguntas, correspondientes a los índices de análisis; son inferiores a 3.0% por lo que el nivel general de la encuesta está relativamente bajo a para el límite superior, que equivale al 5.0%. La segunda gráfica, muestra el promedio más bajo dentro de los resultados generales e indiscutiblemente muestra las falencias en las áreas de encuesta.

Se evidencian deficiencias en relación a la socialización y transferencia de conocimiento entre los trabajadores de la empresa. No se generan espacios que contribuyan al fortalecimiento de lazos y a la comunicación empática entre los miembros de distintas áreas de producción.

En la siguiente gráfica, se analizan las variables de estudio de la que se desglosan los ítems

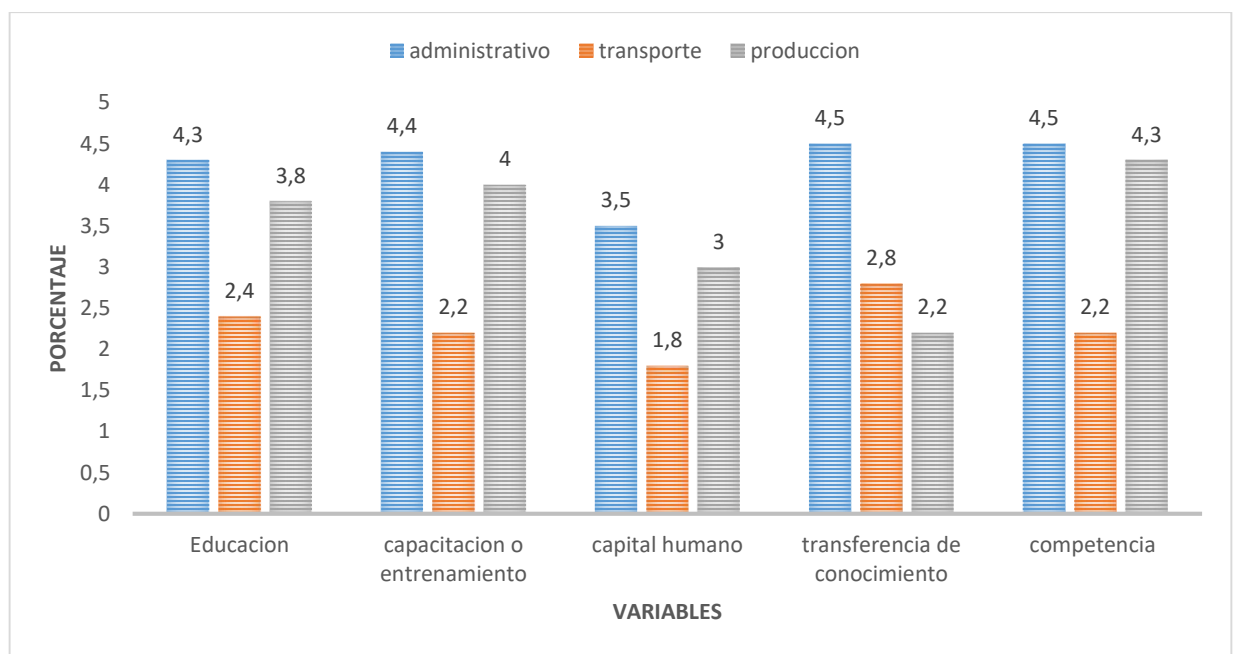


Ilustración 3 Resultados de las entrevistas según sus categorías de análisis

En la grafica anterior, se evidencian los resultados de la aplicación de las entrevistas por sectores y las áreas de estudio. Como se muestra en el gráfico, el área administrativa cuenta con personal capacitado y acorde a las exigencias de su área de trabajo; mientras que en el área de transporte y empaque, el nivel de capacitación es inferior y su conocimiento natural es ignorado en gran medida.



### **4.3 Componentes estructurales del modelo de aprendizaje organizacional de la Empresa Didácticos del Caribe S. A. S**

Después de estudiar los resultados de la entrevista, la información obtenida en la empresa y los resultados de la revisión documental. Se concluye que el modelo de aprendizaje organizacional original de didácticos del caribe S.A.S, debe ser adaptado para aprovechar mejor las capacidades de los empleados, en pro al mejoramiento y crecimiento de la misma.

Se reestructuró el modelo para responder a las siguientes categorías: Capacitación Capital humano, Competencias, Formación Habilidad y Transferencia de conocimiento, haciendo uso además, los principios teóricos del modelo de ASHEN.

En el modelo de aprendizaje propuesto, se le ofrece al individuo una explicación inicial y detallada del oficio u actividad desempeñada, luego se expone a una serie de situaciones problema que han sido planeadas y adaptadas a manera de ensayo, y de las cuales el individuo deberá salir por sí mismo, realizando una retroalimentación tras cada acierto o error cometido. Con lo anterior, el individuo no solo desarrollaría capacidades y tendría un mayor aprendizaje, si no que generaría nuevas y posibles soluciones que servirían a la compañía frente a un problema real.

Por otra parte, se garantizaría un mejor aprovechamiento del capital humano al conocer las capacidades de los empleados para poder ubicarlos en puestos y labores acordes a las mismas.

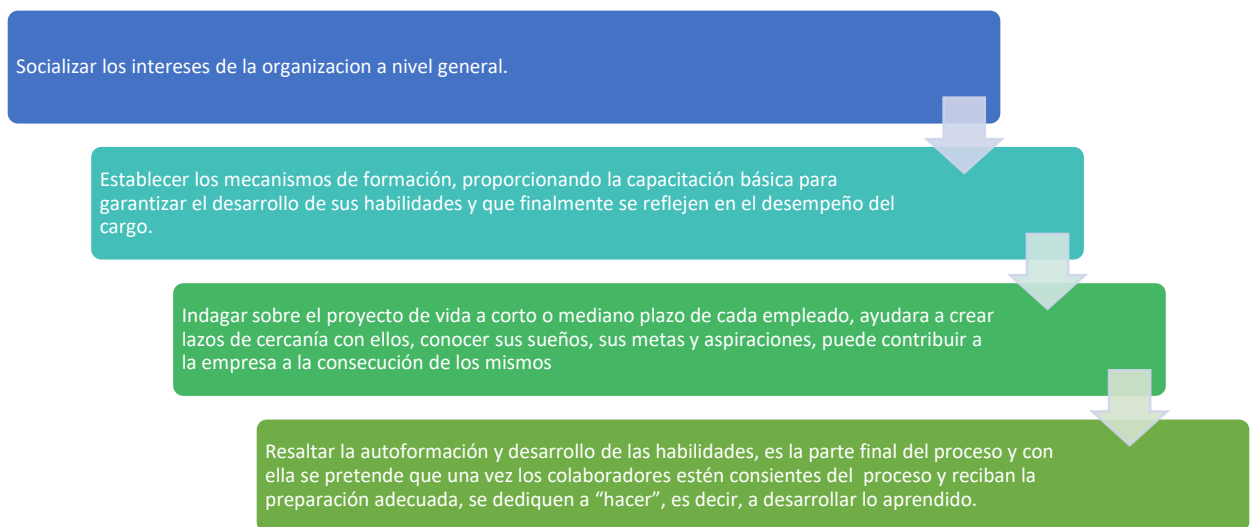
### Modelo de evaluación de las competencias propuesto:

#### Estructura del modelo de capacitación de la empresa Didácticos del Caribe S.A.S

La finalidad de diseñar un modelo de aprendizaje organizacional, en donde se aplique un mejor modelo de capacitación, es conocer detalladamente los procesos y el cargo, desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador; el trabajo en equipo, compartir información sobre las metas, estrategias, políticas, procedimientos, etc.

En este modelo, los intereses están orientados a la reducción de gastos y al aumento de la productividad. La empresa según sus directivas, no cuenta con los recursos suficientes para invertir en diseñar planes de capacitación y formación del personal.

Al diseñar un mejor modelo de aprendizaje, se mejora la comunicación entre las áreas de producción estableciendo conexiones y fomentando los espacios de socialización, se pueden reducir los retrasos y por consiguiente, mejorar el estado general de la empresa.



*Ilustración 4 Objetivos básicos y funciones del Modelo*

La siguiente ilustración, corresponde al modelo de capacitación y formación actual de la empresa, con variantes basadas en la estructura de ASHEN. Este autor postula que el nivel intelectual de los empleados y los conocimientos adquiridos a lo largo de la praxis profesional, son indispensables y útiles para la empresa, a diferencia de otros autores, como Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) que defienden la postura de que el aprendizaje organizacional y la creación del conocimiento en las empresas se deriva de los sistemas inteligentes basados en la informática, en las plataformas de sistemas computarizados y en la investigación para el desarrollo de la inteligencia artificial. Para este autor, el aprendizaje individual representa un aporte para los procesos de formación colectiva, en la medida en que el conocimiento natural e individual, pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes.



A continuación, la propuesta final del modelo de aprendizaje organizacional según los ítems expuestos en la imagen anterior:

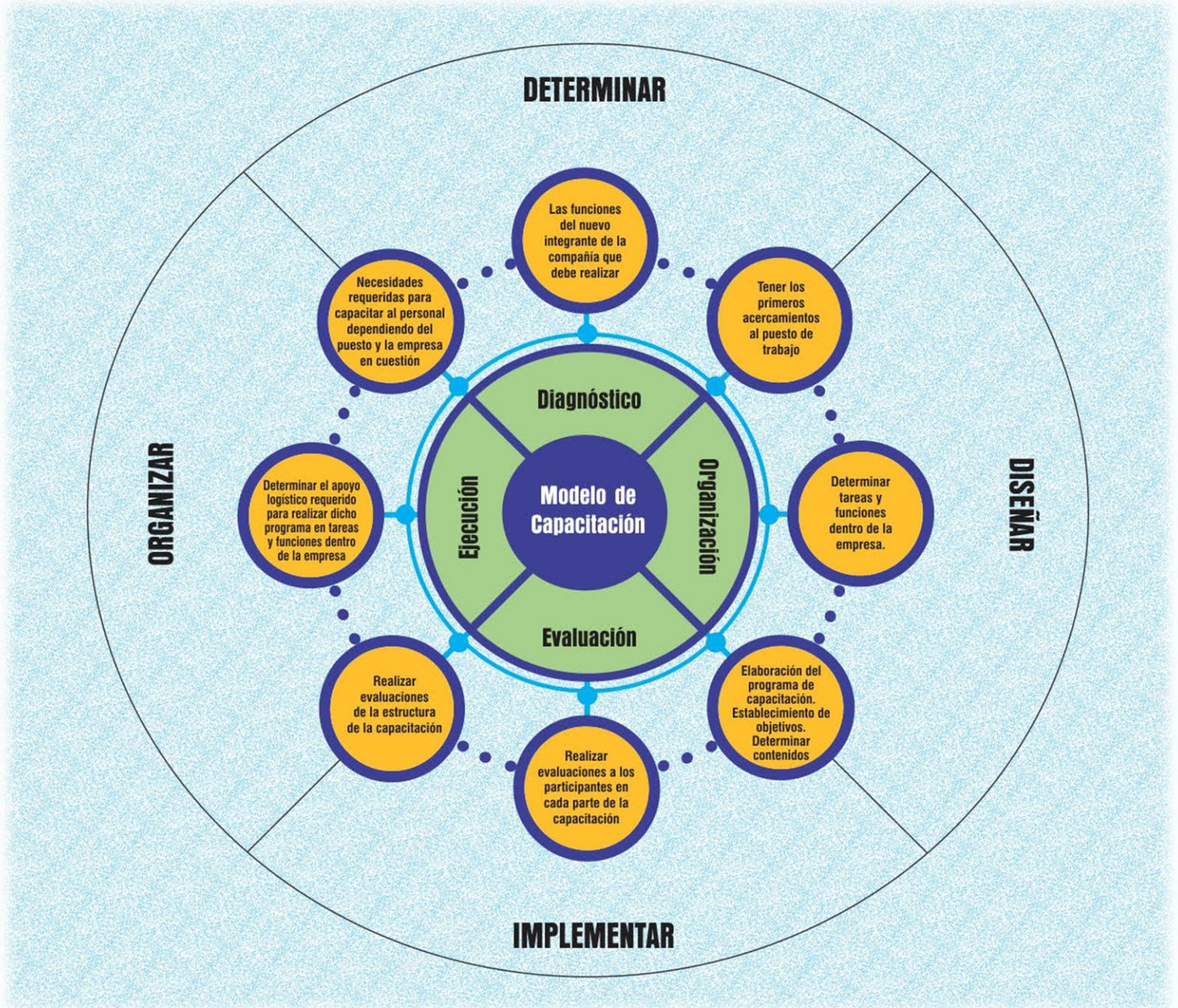
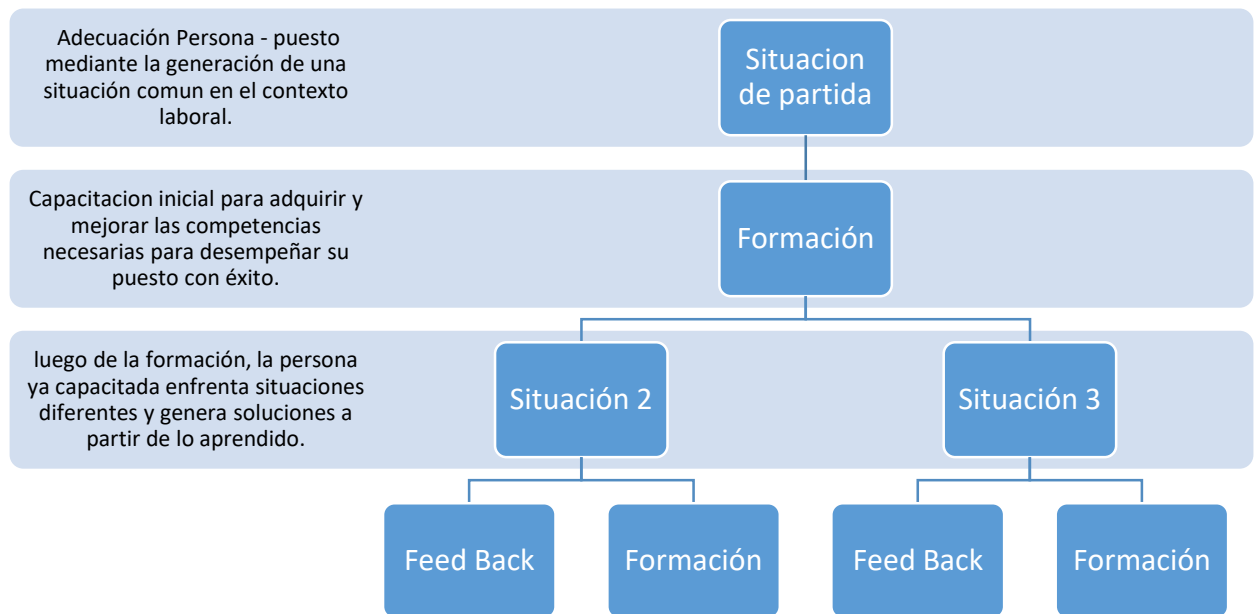


Ilustración 5 Modelo de capacitación

Las categorías son determinar, diseñar, implementar y organizar. Estas categorías incluyen a su vez, unos pasos que son diagnóstico, organización, evaluación y ejecución. Este modelo involucra los ítems estudiados en las entrevistas y podría suplir las falencias en capacitación del personal, educación, capital humano, competencia y transferencia de conocimiento.

Para hacer efectivo el modelo anterior, se hace necesario un sistema de capacitación que pueda servir para las distintas áreas de la empresa y supla las necesidades de información, dándole a los empelados la libertad de solucionar problemas que surjan dentro de sus oficios.



### *Ilustración 6 Estructura practica de capacitación*

En el grafico anterior, se parte de una situación problema y se examina la reacción y capacidad de respuesta de los aspirantes, en base a su conocimiento; para luego formar según los principios de la empresa y sus procedimientos. Una vez hecha la formación, se expone al aspirante a dos situaciones más y se realiza un acompañamiento formal durante el proceso.

## **5. Conclusiones**

Después de realizar un análisis estructural de la organización de la empresa, se concluye que; el diseño de un modelo organizacional indica el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, se puede realizar el esfuerzo coordinado que lleva a la obtención de objetivos, define las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

La organización establece la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía. La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral.

En cuanto a las deficiencias detectadas, se encuentran problemáticas asociadas a la comunicación y transferencia directa de conocimiento. Esto se debe principalmente, a la falta de creación de espacios que contribuyan a la integración del personal y al desarrollo de lazos empáticos.

En la empresa didáctica de caribe S.A.S, según lo reflejado en las encuestas, las escalas, el análisis diagnóstico y las opiniones de los empleados. Los empleados no son capacitados en áreas críticas de producción, lo que produce retrasos. No se establece comunicación entre un área de trabajo y la siguiente; y para finalizar, los empleados no son instruidos correctamente en sus labores. Por lo cual, se espera que la aplicación de este modelo de aprendizaje, supla en gran medida las falencias identificadas en la organización.



## **6. Bibliografía**

ARTILES VISBAL, S.M. Y PUMAR HERNÁNDEZ, M. Vol.1 (2). 2013GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. Tomado de:  
[file:///C:/Users/La%20tutty/Downloads/744-2294-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/La%20tutty/Downloads/744-2294-1-PB%20(1).pdf)

ARGYRIS, C. & SCHÖN, S. (1978). Organizational learning: A theory in action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley; tomado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>

GUILLERMO MIGUEL RAMÍREZ ALONSO; (2008) BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la dirección provincial alimenticia de las tunas: tomado de:  
<http://www.eumed.net/librosgratis/2009b/566/Antecedentes%20y%20conceptos%20de%20aprendizaje%20organizacional.htm>

JULIET ALCID GIRALDO; DANIEL LUGO ESPAÑA; estado del arte del aprendizaje organizacional con relación al aprendizaje individual y la cultura (2008); Bogotá D,C; Universidad Pontificia Javeriana. Tomado de:  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis199.pdf>

LÉVY, P. Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio. Washington, La Découverte (Essais). (2004) PASK, G. Conversation, cognition and learning. Amsterdam and New York: Elsevier. (1975).

MANUEL ALFONSO GARZÓN CASTRILLÓN, ANDRE LUIZ FISHER; Barranquilla Jan./June 2008; Modelo teórico de aprendizaje organizacional: tomado de:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008)

MARCELA BARRERA GÓMEZ; VALERIA ANDREA SIERRA ARANGO; Medellín, (2014):  
MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL: Tomado de:  
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1256/Modelo%20de%20aprendizaje%20organizacional%2C%20como%20estrategia%20para%20la%20educaci%C3%B3n%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ; Educacion Gerencial; 2013 El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad. Tomado de: <http://www.degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad>

PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. En Dierkes, M., Berthoin-Antal, A., Child, J. & Nonaka, I (Eds.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Nueva York: Oxford University Press. 2001.



PALACIOS MALDONADO, Margarito. Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000.

ROBLEDO FERNANDO. Gestion del conocimiento organizacional fundamentos teoricos. Rale editores. Paperback. New. (2013).

"Cultura Organizacional". En: Significados.com. Disponible en:

<https://www.significados.com/cultura-organizacional/> Consultado: 22 de octubre de 2017, 01:25 am

REYES GRANGEL SEGUER; Programa de Doctorado Sistemas Informáticos Avanzados;

Castelló, 27 de Julio de 2007; tomado de: <http://www3.uji.es/~grangel/tesisGrangel.pdf>

YADIRA ROSARIO NIEVES LAHABA; propuesta de modelo de identificación de activos de aprendizaje organizacional para instituciones de educación superior; (2014); tomado de: <https://hera.ugr.es/tesisugr/21922573.pdf>

YELITZE QUINTERO; URRIETA YEIRY; MALAVE MAIRY; (2009); Ministerio del poder Popular Para la Educación superior; gestión del conocimiento en la empresa y el aprendizaje organizacional (a.o); tomado de: <http://chicasempresas.blogspot.com.co/2009/04/republica-bolivariana-de-venezuela.html>

VYGOTSKY, L.S. El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona: Crítica.

(1979). Pensamiento y lenguaje, Pléyade. Buenos Aires. (1985)

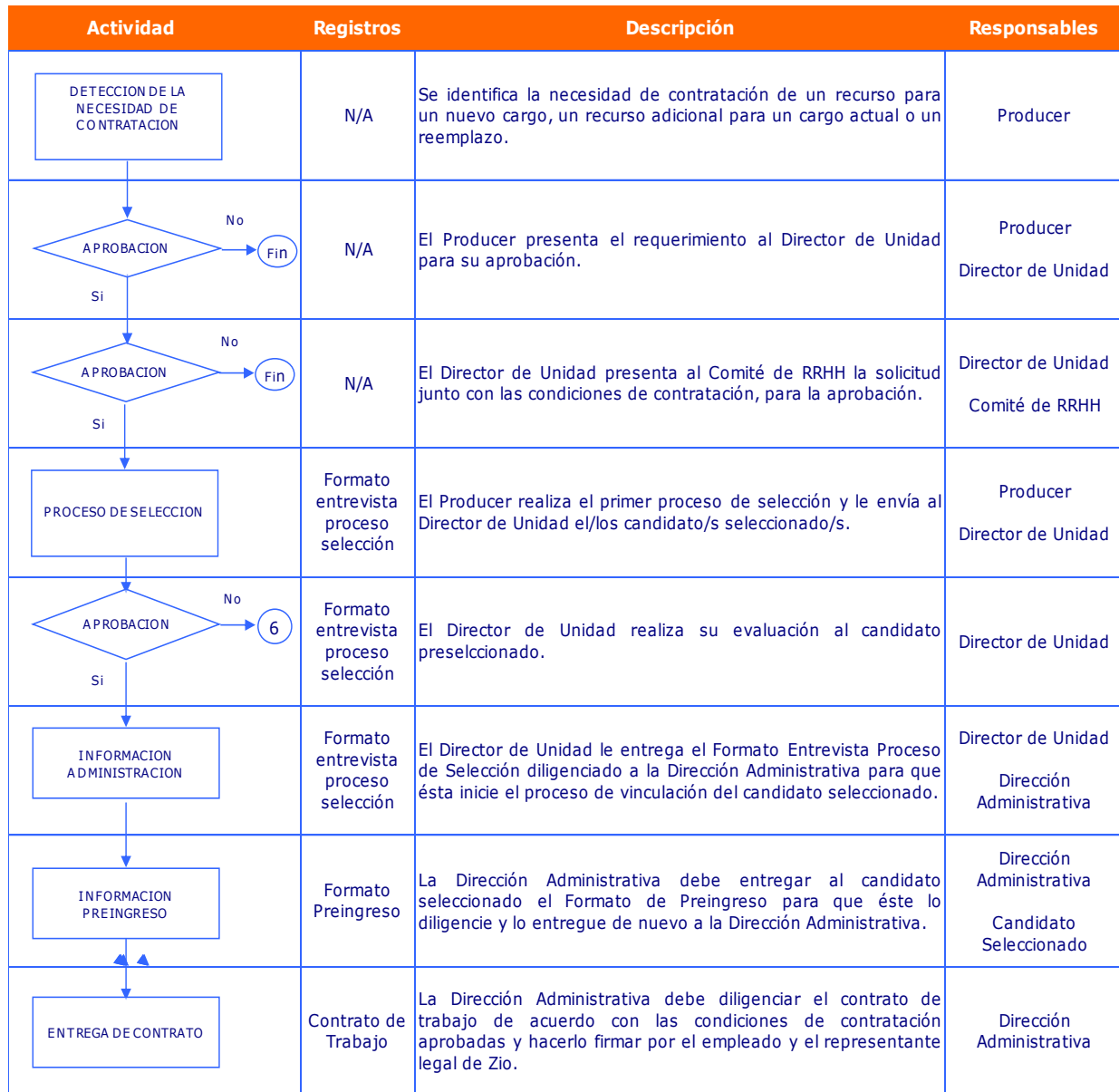
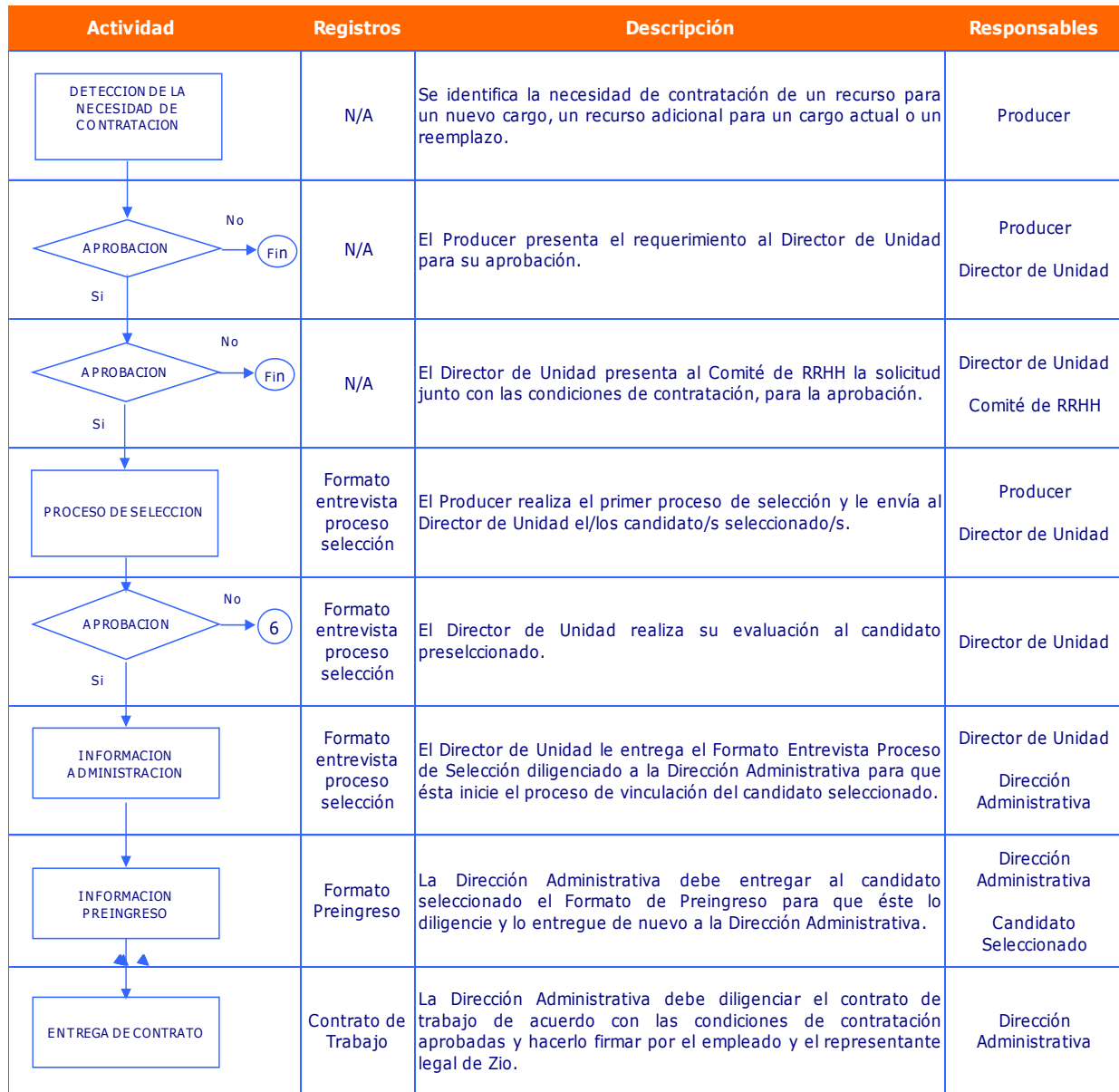
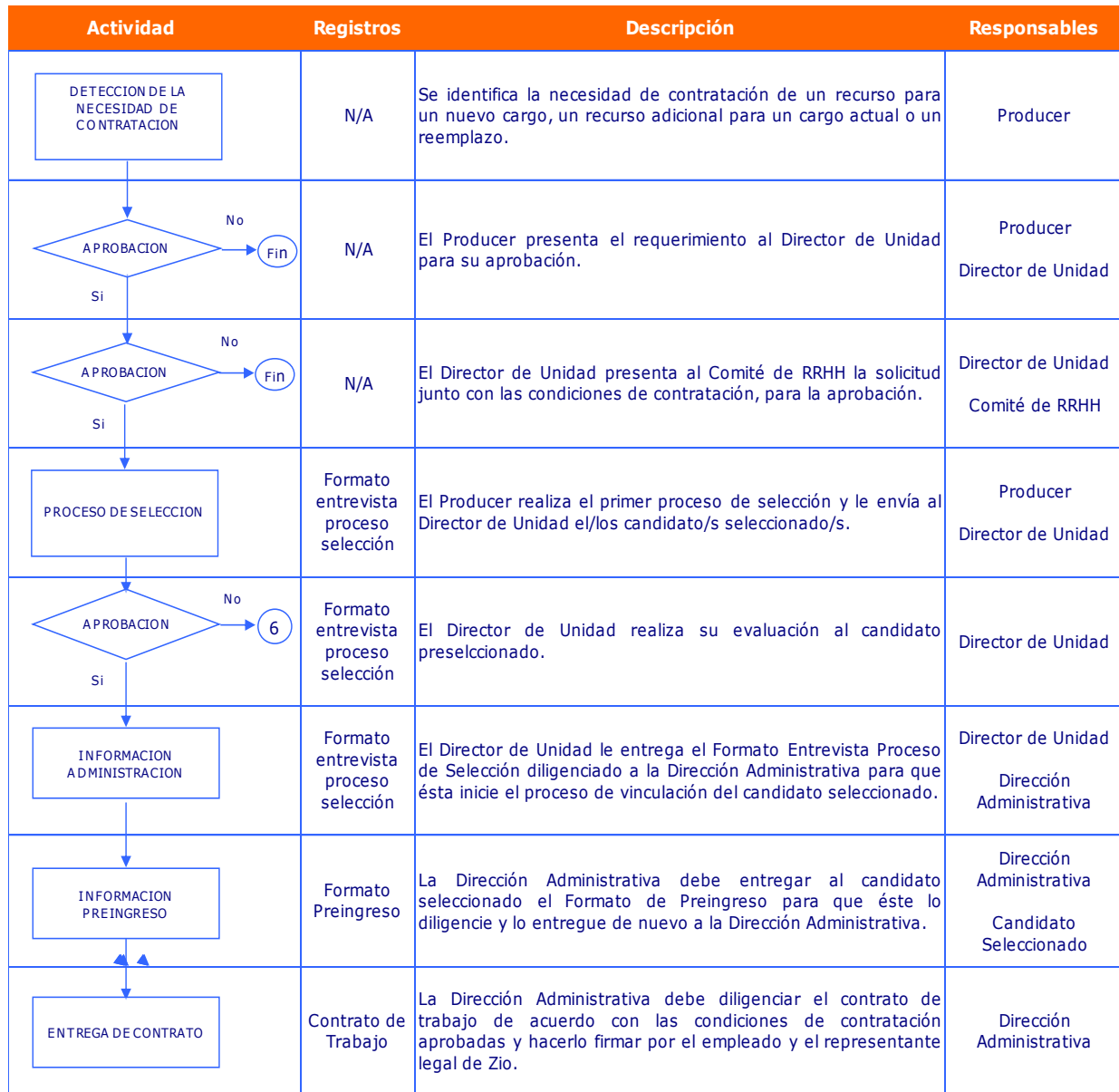
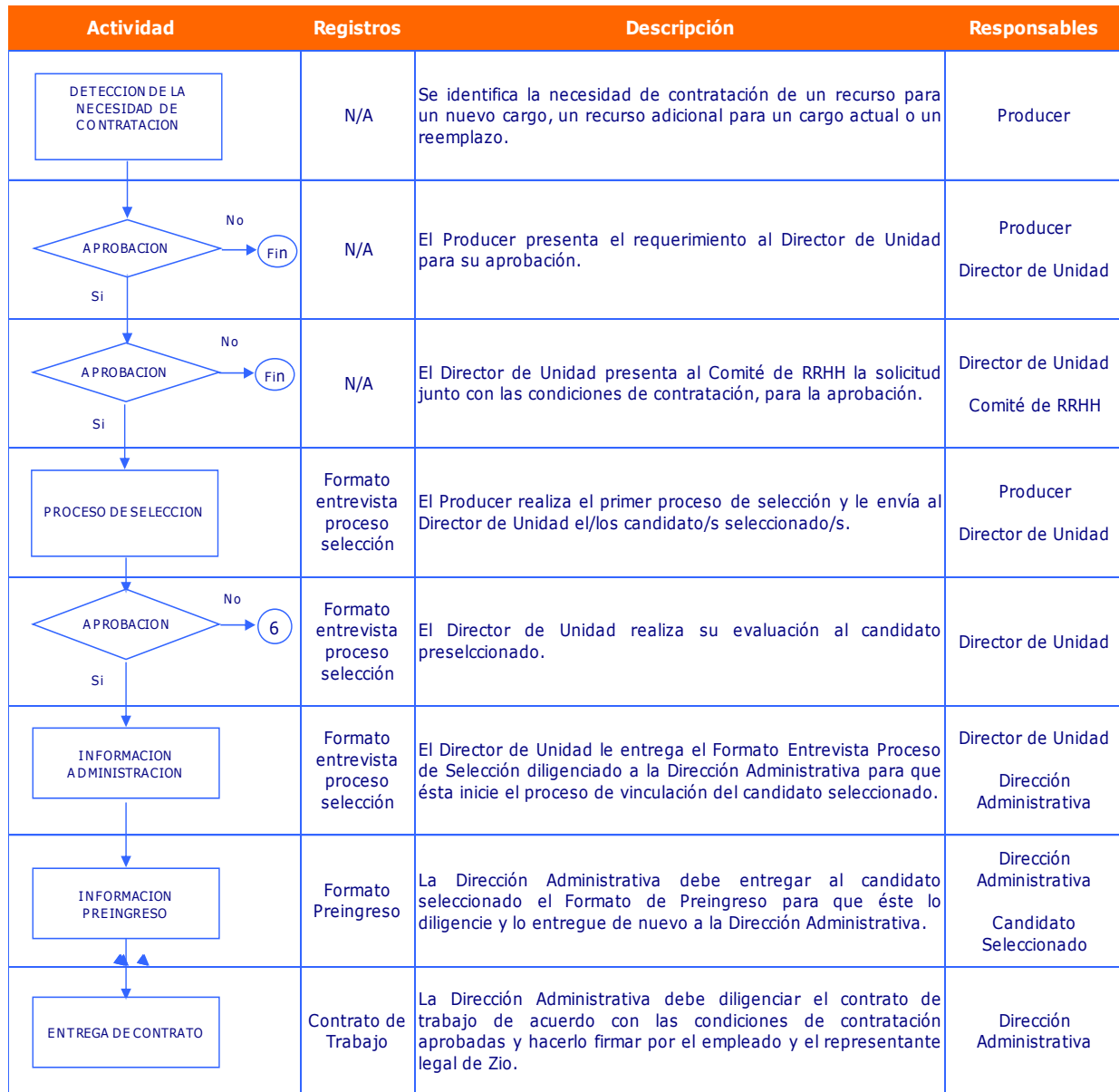
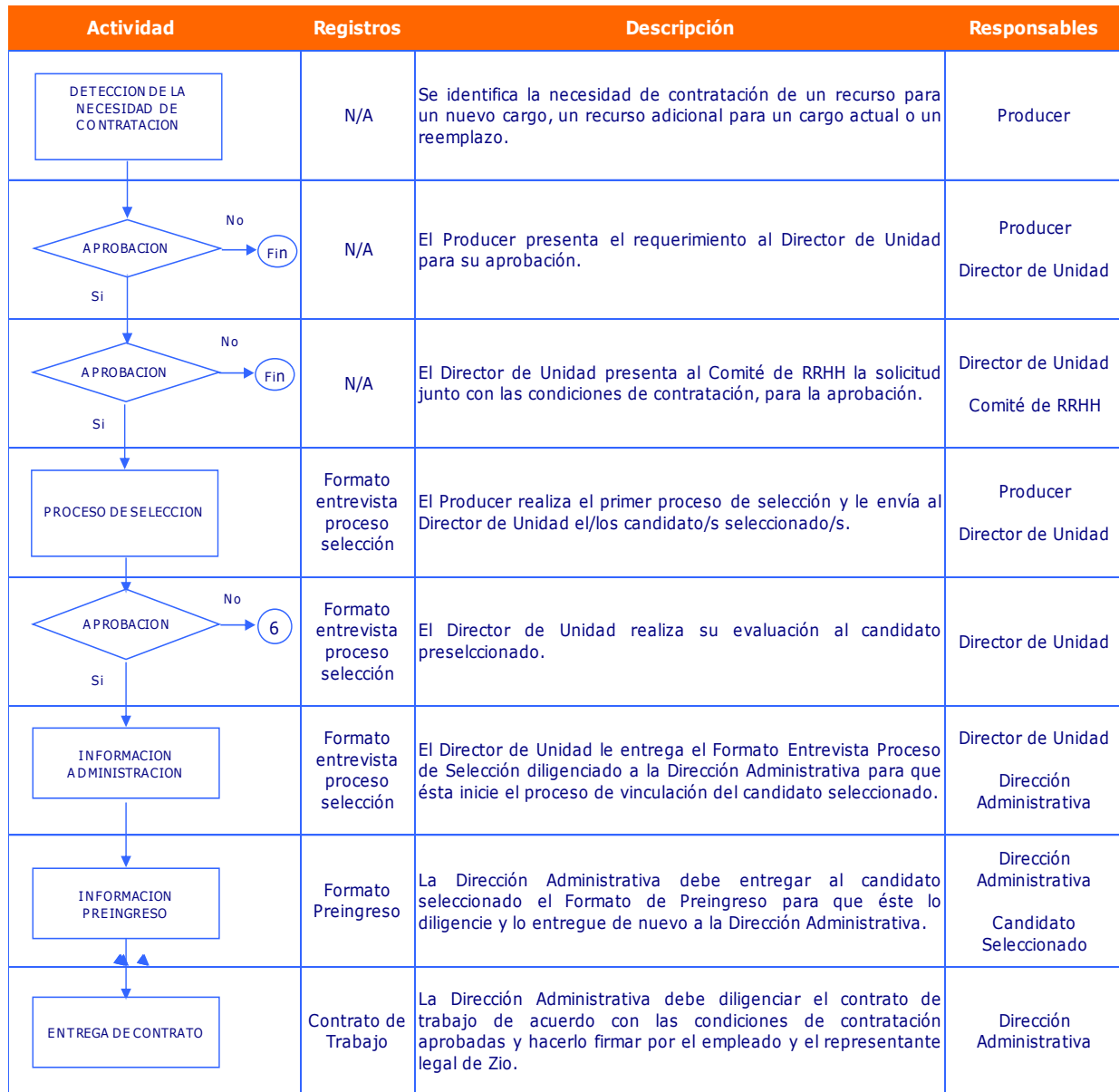
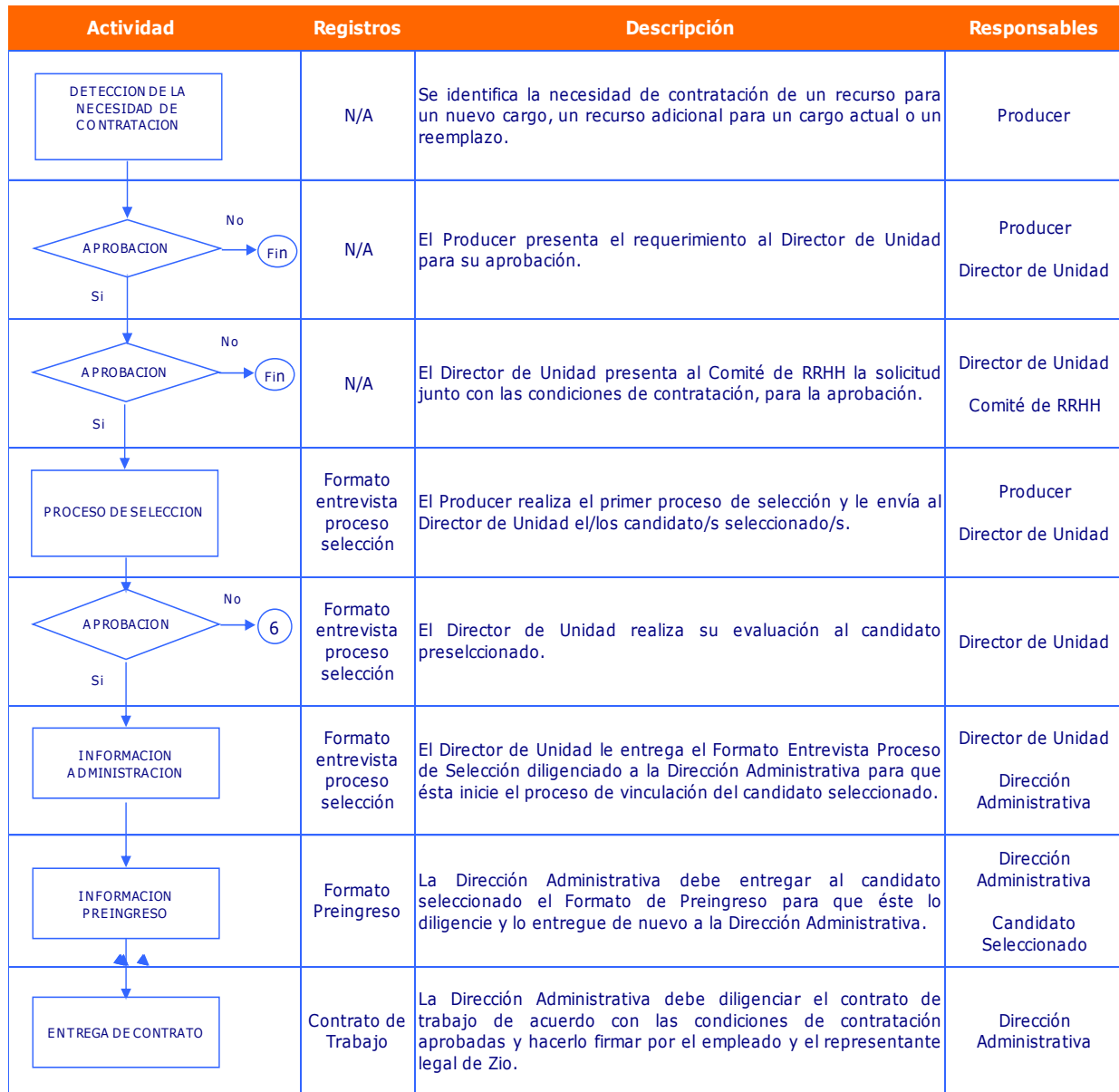
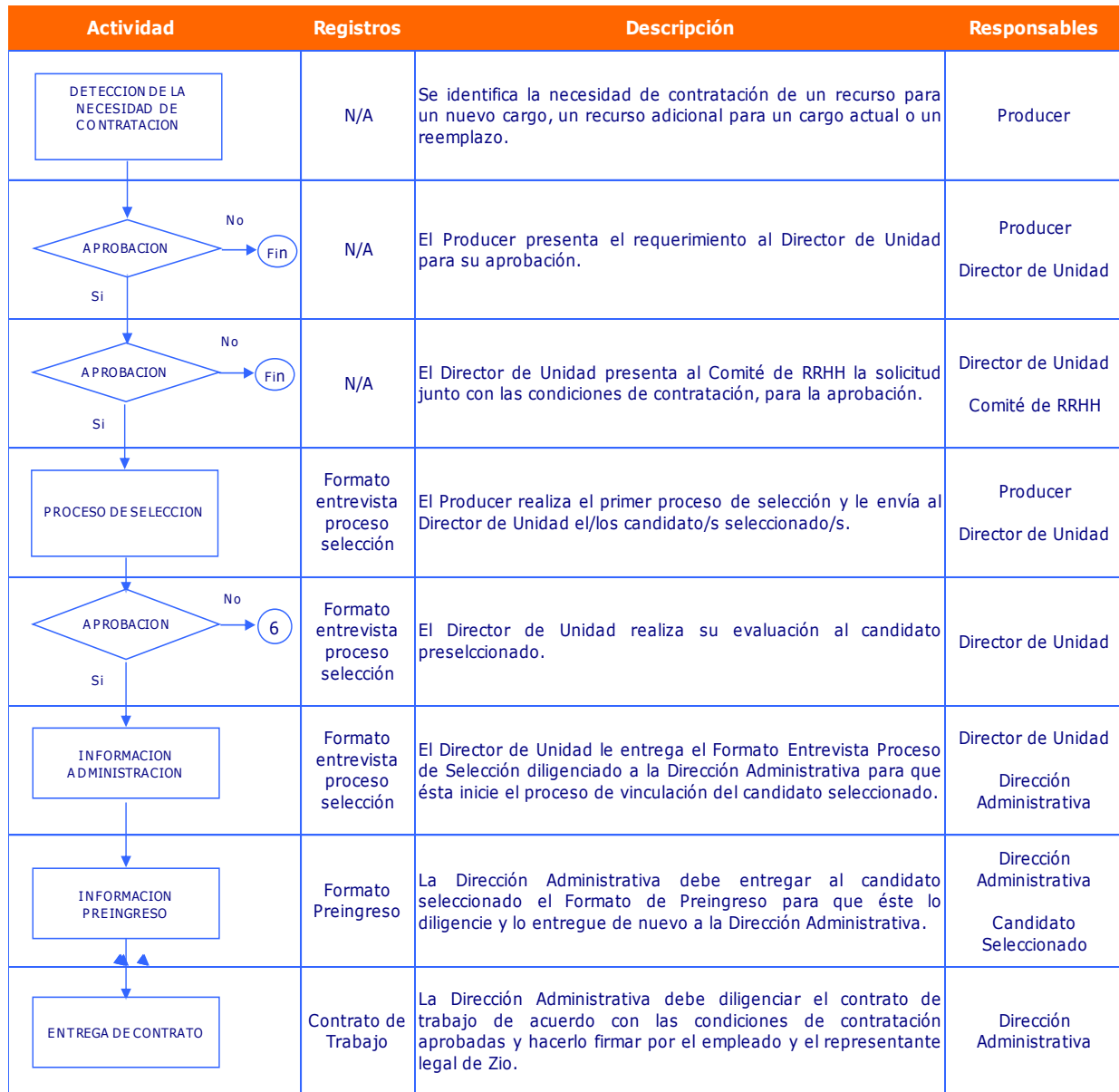
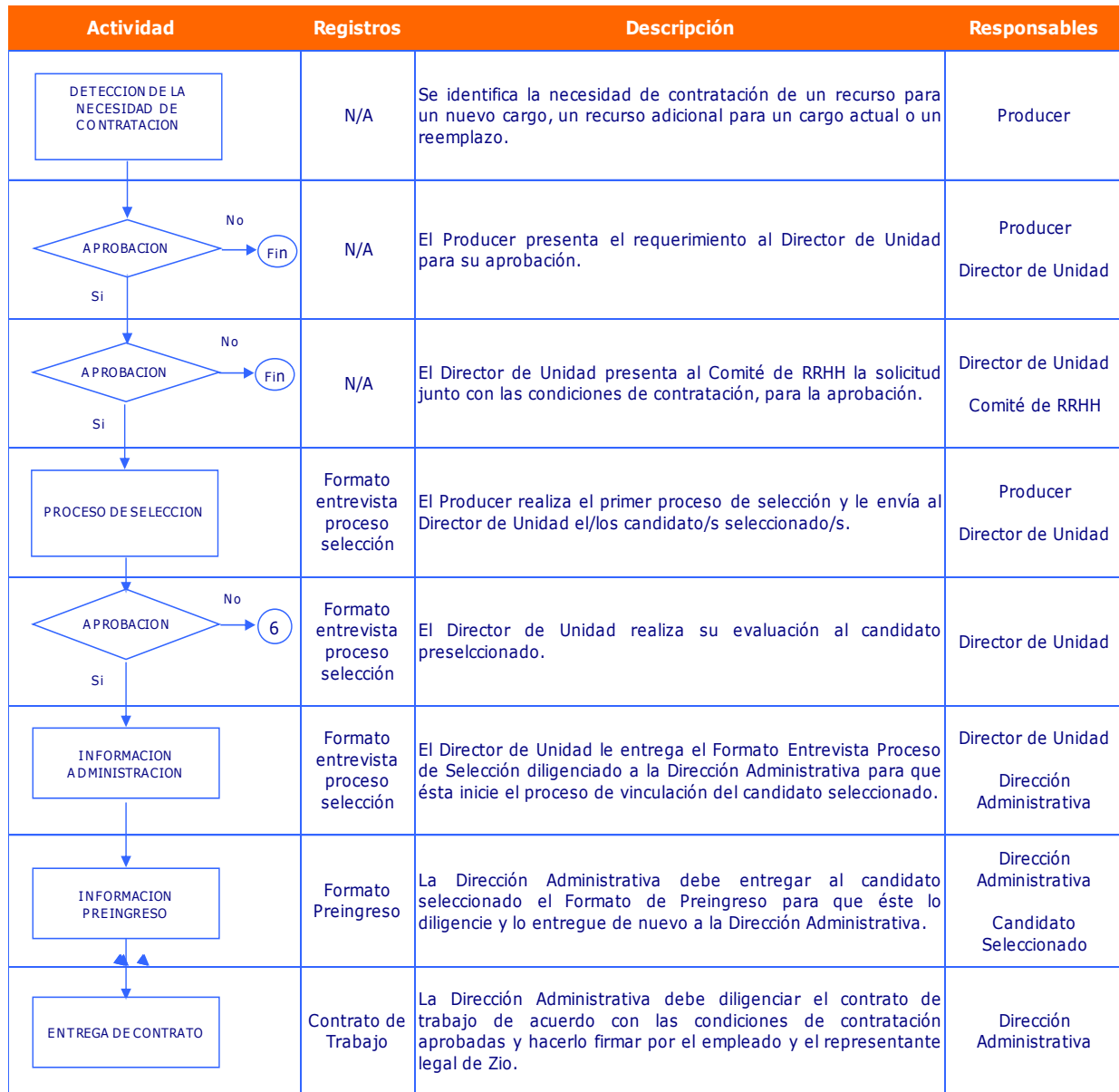
ZAÑARTU, L. Aprendizaje colaborativo: una nueva forma de diálogo interpersonal y en red.

Recuperado el 09-09-09, de <http://contexto-educativo.com.ar/2003/4/nota-02.htm>

(2003)

# Anexos

Tabla 3. Estructura del proceso de selección vigente de la empresa Didácticos del caribe S.A.S

Actividad	Registros	Descripción	Responsables
	N/A	Se identifica la necesidad de contratación de un recurso para un nuevo cargo, un recurso adicional para un cargo actual o un reemplazo.	Producer
	N/A	El Producer presenta el requerimiento al Director de Unidad para su aprobación.	Producer Director de Unidad
	N/A	El Director de Unidad presenta al Comité de RRHH la solicitud junto con las condiciones de contratación, para la aprobación.	Director de Unidad Comité de RRHH
	Formato entrevista proceso selección	El Producer realiza el primer proceso de selección y le envía al Director de Unidad el/los candidato/s seleccionado/s.	Producer Director de Unidad
	Formato entrevista proceso selección	El Director de Unidad realiza su evaluación al candidato preseleccionado.	Director de Unidad
	Formato entrevista proceso selección	El Director de Unidad le entrega el Formato Entrevista Proceso de Selección diligenciado a la Dirección Administrativa para que ésta inicie el proceso de vinculación del candidato seleccionado.	Director de Unidad Dirección Administrativa
	Formato Preingreso	La Dirección Administrativa debe entregar al candidato seleccionado el Formato de Preingreso para que éste lo diligencie y lo entregue de nuevo a la Dirección Administrativa.	Dirección Administrativa Candidato Seleccionado
	Contrato de Trabajo	La Dirección Administrativa debe diligenciar el contrato de trabajo de acuerdo con las condiciones de contratación aprobadas y hacerlo firmar por el empleado y el representante legal de Zio.	Dirección Administrativa

Pregunta	Resultados de la entrevista diagnóstica	Índice de respuesta	Conclusiones de la investigación
¿Considera usted que la empresa le ofrece la libertad de aportar los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida, como apoyo para realizar sus funciones?	Se evidencia que las funciones de la empresa son mecanicistas y no se tiene en cuenta la participación de los empleados, en los procesos de construcción e innovación.	<b>Sujeto 18:</b> “A mí me contrataron para manejar, con que yo cumpla mis entregas a tiempo y eso, no me dicen nada ni me llaman la atención. Pero la forma de manejar y eso, y las rutas son cosa mía que ya por experiencia uno tiene”	No se realiza el seguimiento oportuno a cada una de las actividades establecidas en el programa de capacitación, no se consideran los factores necesarios para la ejecución del mismo.
¿Su desempeño en el cargo, como impacta a las proyecciones del negocio donde se encuentra?	Los resultados de la entrevista mostraron la conciencia de los empleados, y su pleno conocimiento sobre los roles que desempeñan en la compañía.	<b>Sujeto 22:</b> “yo hago pintura de las piezas, si no las entrego a tiempo se retrasa todo porque después no pueden entregar ni empacar. Yo no sé si mi trabajo sea necesario, como te explico, sé que si pero no me creo que si no estoy no se pueda hacer, ellos contratan otro y ya”	De acuerdo al análisis realizado en la empresa objeto de estudio, no existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores.
¿Qué conocimientos tiene usted acerca de su cargo?	La mayoría de los empleados no tiene conocimientos sobre el área específica que desempeña. Sus aportes frente a áreas de conocimiento en donde tienen mayor dominio, son casi nulos y frecuentemente ignorados por la empresa.	<b>Sujeto 5:</b> “yo me gradué de ingeniería de alimentos, pero me salió el trabajo aquí de empacador y ya tengo 5 años. Yo no es que sea el que más sé de empacar, pero hasta el momento no se me ha roto ninguna pieza”	Se pudo identificar la necesidad de aplicar un modelo de entrenamiento y capacitación que permita mejorar el desempeño basado en estilos de aprendizaje.
¿Considera usted que la empresa ofrece una	La empresa no cuenta con un plan	<b>Sujeto 10:</b> “la verdad es que no,	

capacitación adecuada a los empleados?	de capacitación organizado y coherente, que garantice que el capital humano está siendo funcional.	yo llegue en reemplazo de una muchacha que estaba aquí, ella me medio explico y ya. A mí me toco aprender sola y no ha sido fácil porque al principio me regañaban bastante”	
¿Qué recursos, materiales o capacitaciones le ofrece la empresa para el desarrollo de sus habilidades?	La empresa ofrece recursos mínimos a sus empleados, no muestra interés por sus necesidades.	<b>Sujeto 5</b> “Aquí hace una charla sobre seguridad y esas cosas, pero como tal de mi puesto no”.	
¿Cuál es el objetivo fundamental en su cargo dentro de la empresa?	Los empleados conocen el funcionamiento de sus áreas y se desempeñan acorde a las necesidades del mismo.	<b>Sujeto 1</b> “Yo me encargo de varias cosas y hasta un poco más. Yo voy a comprar las telas, los otros insumos y a veces hasta estoy pendiente de las entregas de mercancía”	
¿Cómo es su relación con los empleados de la empresa y como está facilita o dificulta su proceso laboral?	La relación entre los empleados es exclusivamente laboral, no existe una empatía autentica y la empresa no Brinda espacios de socialización.	<b>Sujeto 14</b> “Mi relación es Buena, he tenido mis inconvenientes que nunca faltan y son normales pero nada grave. Mientras ellos no se metan con mi trabajo, yo no me meto con el de ellos”	
¿Qué habilidad necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo?	Se evidencia, que la empresa no aprovecha los recursos humanos disponibles y no contribuye a la formación de los empleados.	<b>Sujeto 19</b> “A mí me gustaría prender más sobre la calidad de los productos y el manejo de inventarios”	
¿Cuáles son sus talentos naturales, considera usted	Los empleados tratan de imponer sus	<b>Sujeto 25</b> “Yo pongo aquí todo	

que sus talentos son aprovechados por la empresa?	conocimientos, pero siempre son ignorados.	lo que se, aunque a veces uno intenta hacer algo diferente y ya lo miran raro”	
¿Considera que los jefes son accesibles y mantienen informados a los empleados sobre cambios importantes en la empresa?	La información en las áreas de distribución, bodegaje y manufactura, no llega de forma precisa. Los empleados se mantienen en un nivel de desinformación alto.	<b>Sujeto 12</b> “Hace unos meses cambiaron de administrador, y nosotros nos enteramos como dos semanas después cuando vimos a la señora. Porque aquí no nos dicen nada”	